



Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir

Suzy Canivenc

► To cite this version:

Suzy Canivenc. Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir. domain_other. Université Rennes 2; Université Européenne de Bretagne, 2009. Français. NNT: . tel-00458192

HAL Id: tel-00458192

<https://theses.hal.science/tel-00458192>

Submitted on 19 Feb 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Européenne de Bretagne, Rennes 2

UFR Arts, Lettres et Communication

Ecole Doctorale - Sciences Humaines et Sociales

Titre :

**Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans
la société de l'information, de la communication et du
savoir**

Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Rennes 2

Discipline : Sciences de l'Information et de la Communication

Présentée par Suzy CANIVENC

Directeur de thèse : Christian LE MOËNNE

Codirectrice de thèse : Catherine LONEUX

Soutenue le 09 novembre 2009

Jury :

Pr. Gino GRAMACCIA - Sciences de l'Information et de la Communication

MC Michel DURAMPART - Sciences de l'Information et de la Communication

MC Silvie PARRINI-ALEMANNO - Sciences de l'Information et de la Communication

Dr. Didier CHAUVIN - Sciences de l'Information et de la Communication

Pr. Catherine LONEUX - Sciences de l'Information et de la Communication

Pr. Christian Le MOËNNE - Sciences de l'Information et de la Communication

Avertissement

Le document initial a été retravaillé pour pouvoir être diffusé.

Certains éléments d'information mineurs susceptibles de nuire à l'anonymat des entreprises étudiées ont été modifiés. De même, plusieurs citations, notamment tirées des sites Internet des entreprises étudiées, ont été surlignées en noir () pour protéger leur anonymat.

Remerciements :

Au terme de ce travail, je souhaiterais remercier plusieurs personnes m'ayant accompagnée dans cette aventure.

Au premier rang : mon directeur et ma co-directrice de thèse, Christian Le Moëne et Catherine Loneux, qui, de par la qualité de leur enseignement, ont largement contribué à l'intérêt aigu que je porte aujourd'hui aux sciences de l'information et de la communication et plus particulièrement au champ de la communication organisationnelle. Je les remercie tout particulièrement pour la large part d'autonomie qu'ils m'ont accordée dans ce travail tout en m'aiguillant sur des pistes de réflexions riches et porteuses.

Je souhaiterais remercier plus largement l'ensemble de l'équipe du PREFics - au dynamisme contagieux - qui m'a offert l'occasion de rencontres enrichissantes tant sur le plan intellectuel qu'humain.

Je remercie également toutes les personnes que j'ai pu rencontrer par le biais de ce travail : professionnels ou chercheurs croisés lors de congrès ou au sein de groupes de recherche et qui m'ont encouragée et nourrit de leurs témoignages, réflexions, remarques et commentaires.

Je salue tout particulièrement les « chercheurs engagés » et les « acteurs innovants » d'ACTE 1 (Acteurs, Chercheurs et Territoires de l'Economie sociale) pour l'énergie et l'enthousiasme qu'ils me communiquent à chacune de nos rencontres.

Je souhaiterais également remercier l'ensemble des membres des quatre entreprises qui forment la matière première de ce travail pour leur accueil, leur gentillesse, le temps que chacun m'a accordé et les débats - parfois contradictoires et toujours stimulants- que nous avons eus.

Je remercie enfin l'ensemble des mes proches, famille et amis, pour leur soutien sans faille.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes parents pour leur confiance ainsi qu'Aurélien Charrière pour l'aide qu'il m'a apporté dans ce travail et bien plus encore...

Tous mes remerciements à ces personnes qui ont participé à faire de ces trois ans de doctorat une expérience inoubliable !

Sommaire

INTRODUCTION9

- 1.1. Origine de cette recherche : l'émergence d'un nouveau régime socio-technico-économique et de nouvelles formes organisationnelles:..... 9**
- 1.2. Objectifs de cette recherche : 30**
- 1.3. Problématique : 32**
- 1.4. Présentation des hypothèses dans une perspective critique : 32**
- 1.5. Méthodologie et corpus :..... 35**

1. CHAP. I. CADRE THEORIQUE ET DEFINITION D'UN IDEAL-TYPE DES FORMES ORGANISATIONNELLES AUTOGEREES:.....63

- 1.1. Introduction :..... 64**
- 1.2. Les SIC et la communication organisationnelle : 66**
 - 1.2.1. Définition du champ de la communication organisationnelle :..... 66
 - 1.2.2. Une rupture quant aux approches classiques de la communication d'entreprise :69
- 1.3. La pensée complexe 77**
 - 1.3.1. Définition : le paradigme de la complexité 77
 - 1.3.2. La conception complexe des processus organisationnels : 81
 - 1.3.3. La portée politique de la pensée complexe : repenser la révolution en restant lucide, reconnaître le mythos dans le logos en restant autocritique : 95
- 1.4. L'autogestion, un objet d'étude pertinent pour une approche complexe et communicationnelle des organisations :..... 100**
 - 1.4.1. Définition générale du terme :..... 101
 - 1.4.2. La pensée complexe du proudhonisme autogestionnaire : 104
 - 1.4.3. Elaboration d'un idéal-type et mise en lumière de la place centrale des activités informationnelles, communicationnelles et cognitives au sein des formes organisationnelles autogérées : 122

2. CHAP. II. LES NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES : 133

2.1. Introduction :	134
2.2. Les discours des nouvelles formes organisationnelles :	138
2.2.1. Le discours d'engagement du GDE :	138
2.2.2. Le discours de la maisonnée de SI :	158
2.3. Les pratiques des nouvelles formes organisationnelles :	166
2.3.1. La socialisation de l'information, de la communication et du savoir : une socialisation limitée par une coupure entre les domaines techniques et stratégiques et entravée par le manque de structuration :	167
2.3.2. La socialisation du pouvoir : une relation hiérarchique gommée par la proximité entre dirigeants et dirigés, une autonomie et une responsabilisation « cadrées » :	189
2.3.3. Socialisation des valeurs : culture technique et fracture idéologique :	208
2.3.4. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :	216
2.3.5. Bilan : Une autogestion limitée au microniveau :	223
2.4. Pouvoir et critique dans les nouvelles formes organisationnelles :	241
2.4.1. Les formes et modalités d'exercice du pouvoir dans les nouvelles formes organisationnelles :	241
2.4.2. Les formes et modalités d'exercice de la critique dans les nouvelles formes organisationnelles de la société de l'information, de la communication et du savoir ..	319
2.5. Conclusion :	353

3. CHAP. III. LES FORMES ORGANISATIONNELLES AUTOGEREES :356

3.1. Introduction :	357
3.2. Les discours des formes organisationnelles autogérées:	362
3.2.1. La socialisation du pouvoir :	362
3.2.2. La socialisation de l'information :	364
3.2.3. La socialisation de la communication :	365
3.2.4. La socialisation du savoir :	365
3.2.5. La socialisation des valeurs et la culture d'entreprise:	368
3.2.6. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :	369
3.3. Les pratiques des formes organisationnelles autogérées :	373
3.3.1. La socialisation de l'information, de la communication et du savoir : une transparence, un droit d'expression et une formation complète entravés par la taille croissante, la spécialisation et les mauvaises relations internes :	374
3.3.2. La socialisation du pouvoir : des leaders mobiles et pluriels mais parfois autoproclamés et néfastes, une responsabilisation nécessitant un fort investissement ..	395

3.3.3. La socialisation des valeurs : une culture basée sur une idéologie politique engendrant une pression normative lorsqu'elle est trop forte ou un éclatement de l'entreprise lorsqu'elle s'essouffle:	402
3.3.4. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux	414
3.3.5. Bilan : des pratiques alternatives qui interrogent :	425
3.4. Limites des formes organisationnelles autogérées à l'heure de la société de l'information, de la communication et des savoirs.....	450
3.4.1. Un modèle décalé :	450
3.4.2. Un modèle limité :	503
3.4.3. Les dérives d'un modèle ou les effets paradoxaux de l'autogestion :	520
3.5. L'autogestion, un modèle réellement subversif quant au management contemporain ?	565
3.5.1. Le brouillage des frontières :	572
3.5.2. La soumission librement consentie :	578
3.5.3. L'accaparement des questions stratégiques :	580
3.5.4. Les managers des nouvelles formes organisationnelles et les leaders des organisations autogérées : profils, objectifs et pratiques :	585
3.6. Conclusion :	588
 CONCLUSION : UNE LECTURE CRITIQUE DES APPORTS DE CETTE RECHERCHE :	 591
1.1. Le potentiel révolutionnaire des « nouvelles formes organisationnelles » de la société de l'information, de la communication et du savoir :	592
1.2. Le potentiel subversif des formes organisationnelles autogérées dans le contexte de la société de l'information, de la communication et du savoir :	599
1.3. Vers de nouveaux terrains d'investigation :	609
1.4. La place de la critique, du savoir et de l'imaginaire dans les processus de changement socio-organisationnel :	613
1.5. Un final en forme de boucle récursive : l'approche complexe des organisations en question :	633
 BIBLIOGRAPHIE	 637
 TABLE DES ANNEXES	 668
 TABLE DES MATIERES	 670

Introduction

1.1. Origine de cette recherche : l'émergence d'un nouveau régime socio- technico-économique et de nouvelles formes organisationnelles:

1.1.1. La société post-industrielle de l'information, de la communication et du savoir :

Nous connaissons actuellement une période profondément « révolutionnaire » liée à l'émergence d'un nouveau type de société marqué par de multiples bouleversements tant culturels, sociaux, technologiques qu'économiques appelant les formes organisationnelles à se renouveler en profondeur.

Cette période de mutation se traduirait par les passages des sociétés dites « industrielles », basées sur l'exploitation de matières premières à l'aide de la force physique, à une nouvelle forme de société où les notions « immatérielles » d'information, de communication et de savoir occupent la place centrale.

La généalogie de ce nouveau régime socio-technico-économique n'est pas des plus simples à réaliser. Tout d'abord, de nombreux qualificatifs lui ont été associés pour le caractériser : société « post-industrielle », « société de l'information », « société de la communication », et, plus récemment « société du savoir » ou « de la connaissance ». De plus, ces qualificatifs sont parfois polysémiques et viennent se chevaucher. Enfin, la description de cette nouvelle société en émergence a souvent été l'œuvre de futurologues et prospectivistes dans les années 1970, puis, dans les années 1990, de publicistes et de « décideurs » politiques ou économiques. Il est donc difficile de faire la part des choses entre ce qui relève de l'analyse, de l'utopie, de la croyance, du mythe ou encore de la simple stratégie marketing ou électorale. Nous en proposons ici une brève présentation qui n'a pas vocation à être exhaustive et rigoureuse mais qui cherche avant tout à « planter le décor » de notre travail de recherche.

a) La société post-industrielle :

L'idée du passage d'une société fondée sur la production matérielle, issue de la naissance de l'industrie au XIX^{ème} siècle, à une époque fondée sur le traitement de l'information est majoritairement rattachée à la figure de Daniel Bell et à son ouvrage de 1973 *The Coming of Post-Industrial Society* (traduit en français en 1976 sous le titre : *Vers la société post-industrielle*). Daniel Bell y avance l'émergence d'un nouveau type de société axée sur la connaissance théorique et centrée sur les services opérant un transfert de pouvoir des détenteurs de capital aux producteurs de savoir. Daniel Bell affirme ainsi que « la société post-industrielle est fondée sur les services. Le jeu s'y déroule entre les personnes. Ce qui compte désormais, c'est ni le muscle, ni l'énergie, mais l'information ».

Une nouvelle ère de production qui vient bouleverser la structure économique, l'organisation de la production et les rapports de travail mais qui marque plus globalement un véritable changement civilisationnel puisque ce développement des services, des ressources informationnelles et du savoir théorique offre « la promesse d'une société moins fracturée par les idéologies et les antagonismes sociaux » avec la perspective « d'une évacuation de la problématique du pouvoir ou de la domination au profit de la vision d'une société plus égalitaire, plus polycentrique » (Neveu, 2006). Ainsi, la société post-industrielle annonce rien de moins que « la fin des idéologies, l'apaisement des passions politiques, le nivellement des hiérarchies, et, surtout, l'émergence d'une nouvelle forme de richesse : le savoir » (Journet, 2005).

La société post-industrielle a pendant longtemps été appréhendée comme étant fondée sur l'avènement du secteur tertiaire au détriment du secteur secondaire, qui s'était lui-même substitué au secteur primaire dans les années 1850. Cette conception simpliste et compartimentée des activités économiques fut par la suite critiquée par de nombreux auteurs. Ils mirent en avant non pas l'explosion du secteur tertiaire au détriment des deux autres mais sa propagation à toutes les activités économiques comme caractéristique de la société actuellement en émergence, un phénomène nommé « tertiarisation de l'économie ». Comme l'explique Jean Lojkine (1992) : « de nombreuses recherches internationales menées notamment en économie et sociologie industrielles invalident aujourd'hui complètement ces thèses (...) l'information ne se substitue pas à la production, pas plus que l'industrie est remplacée par les services. On assiste bien plutôt à une interpénétration nouvelle entre information et production ».

Ainsi, les tâches de production de connaissances et de traitement de l'information ont désormais envahi toutes les activités économiques, y compris dans les secteurs à priori éloignés des services. « En d'autres termes, l'avènement de l'économie fondée sur la connaissance s'exprimerait moins par l'expansion continue d'un secteur spécialisé que par la prolifération d'activités intensives en connaissance, dans tous les secteurs de l'économie » (Foray, Lundvall, 1997). Un phénomène qu'Hugues De Jouvenel illustre de deux exemples particulièrement éclairants :

Ainsi, le prix du beurre dépend-il pour environ un quart du travail agricole stricto sensu, les trois-quarts restant correspondant à des activités à caractère tertiaire telles que la recherche et le développement sur les semences, les intrants, les aliments, le progrès génétique sur les plantes et les animaux, la gestion des stocks, le système de distribution et de conservation (la chaîne du froid), la publicité, le marketing, les services financiers. (...) Le processus, identique pour tous les produits agricoles, est encore plus saisissant dans le domaine des industries traditionnelles et à fortiori dans les industries de haute technologie. Ainsi, le coût d'une automobile dépend-il de moins en moins de celui de la tôle ou du plastique utilisé, des coûts salariaux du personnel attaché au travail de la matière, mais de plus en plus des dépenses effectuées par son fabricant en recherche et développement, ingénierie de conception et de design, publicité, marketing, services financiers. Nous assistons ainsi à un déplacement des principales sources de valeur ajoutée, du traitement direct de la matière vers la maîtrise de "l'immatériel", d'où l'expression courante utilisée pour qualifier cette mutation de "Révolution de l'intelligence". L'investissement immatériel (recherche et développement, formation, logiciel, publicité, gestion et organisation) croît désormais plus rapidement que l'investissement physique (De Jouvenel, 1995).

Certains, à l'instar de Pierre Lévy (1995), tiennent toutefois à nuancer cette conception: « la tertiarisation, en elle-même, ne se réduit pas non plus à un pur et simple déplacement des activités industrielles vers les services. En effet, le monde des services est de plus en plus envahi par des objets techniques, ils "s'industrialisent" ». A travers ce phénomène concomitant d'« industrialisation du tertiaire », Pierre Lévy (1995) nuance plus largement l'importance du traitement de l'information producteur de connaissances dans le nouveau régime économique actuellement en émergence pour en proposer une conception bien plus large : « rien ne s'automatise aussi bien et aussi vite que le traitement de l'information. (...) L'économie tournera – tourne déjà – autour de ce qui ne s'automatisera jamais complètement,

autour de l'irréductible : la production de lien social, le ''relationnel''. Nous ne parlons pas seulement d'une économie des connaissances, mais d'une économie de l'humain, plus générale, qui comprend l'économie de la connaissance comme un de ses sous-ensembles ». Une idée que semble soutenir Nicolas Garnham (2000) évoquant les résultats d'une étude australienne démontrant « que c'est la demande en compétences relationnelles – et non cognitives – qui s'est le plus nettement accrue ».

b) La société de l'information :

L'émergence de la « société de l'information » est souvent rattachée à Daniel Bell, dans la droite ligne de ses travaux précédemment présentés. Ainsi, pour Bernard Miège (1995), la société de l'information fut « introduite voici plus de trente ans par des sociologues prospectivistes parmi lesquels se détache la figure de Daniel Bell ». Bernard Miège (1995) distingue cependant « deux définitions principales » de la société de l'information : une, largement évoquée précédemment, renvoyant au primat des activités informationnelles, l'autre soulignant le poids grandissant des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Dans cette seconde perspective, beaucoup attribuent également la paternité de la « société de l'information » à Norbert Wiener, fondateur de la cybernétique dans les années 1940. A travers cette « cybernétique », Norbert Wiener proposait en effet non pas une nouvelle discipline s'intéressant aux phénomènes communicationnels, mais bien plus un nouveau cadre épistémologique situant l'information au cœur des phénomènes tant physiques, biologiques, que sociaux, un véritable « paradigme informationnel » comme le nomment Philippe Breton et Serge Proulx (2002).

La cybernétique apparaît clairement en réaction à la barbarie qui marqua les deux premières guerres mondiales. Son projet est simple : faire des nouvelles technologies de l'informatique les nouveaux garants d'une société transparente et harmonieuse là où les hommes politiques, aveuglés par « les idéologies de la barbarie », ont failli. La société de l'information issue de la cybernétique se veut ainsi une alternative aux modes d'organisation politique de la société.

Les perspectives de Norbert Wiener s'ancrent donc moins dans l'univers économique (contrairement à Daniel Bell) que dans celui des techniques. Pour autant, il n'en annonce pas moins lui aussi l'avènement d'un véritable bouleversement civilisationnel, comme nous l'expliquent Philippe Breton et Serge Proulx :

La légitimité de cette ''nouvelle société'' procèderait d'un triple raisonnement déterministe. D'abord nous assisterions à une révolution technique dans le domaine de l'information, de son traitement, de sa conservation et de son transport. Ensuite, cette révolution provoquerait des changements en profondeur des structures de nos sociétés et même de nos civilisations. Enfin, ce bouleversement serait pour l'essentiel positif et à l'origine d'une société plus ''égalitaire'', plus ''démocratique'' et plus ''prospère''. Cette société de l'information se substituerait à la ''société industrielle'', hiérarchisée et bureaucratisée, violente, livrée au hasard et à la désorganisation (Breton et Proulx, 2002)

Cette vision techniciste d'une révolution politico-sociale en cours se retrouve tout au long de la deuxième moitié du XXème siècle. A cet égard, Erik Neveu (2006) identifie trois écrits qui participent à véhiculer cette idée : l'ouvrage *Between two ages. America's role in the technetronic area* de Zbigniew Brzezinski annonçant « l'émergence d'un monde, naissant de la fusion progressive entre télévision, télécommunications et informatique, dans lequel l'information et la maîtrise des réseaux seraient la clé de la croissance » ; le rapport Nora-Minc sur *L'informatisation de la société* rédigé en 1978 où « le développement des réseaux mondiaux de communication est présenté comme le principe actif des mutations sociales à venir » : déclin des souverainetés étatiques, globalisation planétaire des flux de communications, décentralisation généralisée et conquête d'espaces d'autonomie par les agents sociaux et les cellules de base du social, difficulté à venir des grandes organisations, déclin des identités de classes, sociabilité en réseaux, transparence du social, nouvelle croissance ; et enfin l'intervention de l'ingénieur général Voge au cinquième congrès Inforcom organisé par la SFSIC en 1986 constatant l'inadaptation des « pyramides centralisées et des chaînes tayloriennes de production » aux impératifs et possibilités des nouvelles technologies qui imposeront une décentralisation généralisée, des réseaux maillés, cellulaires où prédominent les boucles conviviales d'interaction.

On la retrouve encore à l'aube du XXIème siècle avec le Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI) de Genève où les TIC sont mises au centre de cette « société à dimension humaine, inclusive » que le SMSI souhaite encourager pour « promouvoir les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire, à savoir l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim, l'éducation primaire pour tous, l'égalité homme-femme et l'autonomie des femmes, la lutte contre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies, la

durabilité de l'environnement propice à l'instauration d'un monde plus pacifique, plus juste et plus prospère »¹. Vaste programme...

Ces discours faisant des technologies de l'information et de la communication l'acteur central de la « société de l'information » à l'origine d'une multitude de bouleversements économico-socio-politiques ont attiré de multiples critiques. Comme le souligne Yves Jeanneret (2005) : « ces discours élastiques rattachent à peu près tout et n'importe quoi en une expression qui se présente comme un signe fuyant. Ce qui rend tragiquement impossible le projet de savoir de quoi il peut s'agir vraiment et, a fortiori, de mesurer les enjeux et les effets possibles de toute prise de position ». L'expression de « société de l'information » est ainsi devenue pour cet auteur une « pseudo-notion » génératrice d'obscurantisme, un « ''trou noir'' sémantique et sans cesse chargée d'enjeux renouvelés » (Jeanneret, 2005).

De plus, comme le souligne justement cet auteur, « toutes les sociétés ont, de toute date, reposé sur des modes de gestion de l'information, et définir la nôtre comme ''la société de l'information'' donne une étrange publicité à une idée assez naïve » (Jeanneret, 2005).

Enfin, on constate, tant dans les discours de Norbert Wiener que dans ceux, plus récents, du SMSI, une tendance à mélanger les concepts d'information, de communication et de savoir.

Comme le remarquent Philippe Breton et Serge Proulx (2002), si Norbert Wiener utilise exclusivement le terme d'« information » dans ces premiers écrits, son ouvrage de 1948 *Cybernetics* fait amplement référence à la notion de « communication », au point d'en devenir l'un des axes central de sa définition : « science de la communication et du contrôle ».

De son côté, la déclaration de principe du SMSI mélange information, communication, savoir sans se préoccuper des différences sémantiques qui distinguent et articulent ces trois notions :

Nous sommes fermement convaincus qu'ensemble nous entrons dans une nouvelle ère à l'immense potentiel, celle de la société de l'information et de la communication élargie entre les hommes. Dans cette société naissante, l'information et le savoir peuvent être produits, échangés, partagés et communiqués au moyen de tous les réseaux de la planète (...). Une nouvelle société de l'information basée sur le savoir partagé et fondée sur une solidarité mondiale et sur une meilleure compréhension mutuelle entre les peuples et les

¹ Déclaration de principes du SMSI de Genève. Retranscrit Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages. ISBN : 2-8027-2039-2

nations. Nous ne doutons pas que ces mesures ouvriront la voie à l'édification d'une véritable société du savoir²

c) La société de la communication :

Des convergences sont certes envisageables entre les notions d'« information » et de « communication ». La communication peut en effet être considérée comme un « comportement d'échange d'informations », comme l'a souligné Norbert Wiener³. Beaucoup d'auteurs considèrent ainsi « la théorie de l'information comme un chapitre d'une théorie générale des communications » (Miège, 1995). Une relation quasi organique entre information et communication que l'on retrouve chez Robert Escarpit: « toute communication comporte la saisie, le transfert et le traitement d'informations »⁴. De même, pour Jean Meyriat

Notre idée était que la communication est un processus dont l'information est le contenu ; l'une ne peut donc être comprise sans l'autre, l'étude de l'une et de l'autre ne fait qu'un (...) L'information ne peut être conçue que communiquée (ou communicable), sans quoi elle ne se distingue pas de la connaissance. Et la communication (humaine) ne mérite d'être l'objet d'une science autonome que si elle engendre information, sans quoi elle se dissout dans l'océan sans rivages des relations de quelque sorte que ce soit entre les humains (Meyriat, 1986)

Certains auteurs tiennent cependant à maintenir une distinction claire entre ces deux notions en rapprochant le terme d'information de la théorie mathématique de l'information shannonienne à laquelle on reproche d'exclure la prise en compte de toute signification, alors que le terme de communication se rapprocherait plus de la cybernétique winerienne, une théorie considérée comme plus riche du fait du concept de « feed-back (ou rétroaction) lui permettant de prendre en compte les réactions des lecteurs ou usagers » (Miège, 1995).

Face à cette expression réductionniste de « société de l'information » largement teintée de déterminisme technique, certains lui préfèrent donc celle de « société de la communication », à l'instar d'Erik Neveu (2006) : « parce que la communication est plus riche des connotations de l'échange, de la rencontre, du partage, moins marquée par une résonance technique ou

² Déclaration de principes du SMSI de Genève. Retranscrit Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages. ISBN : 2-8027-2039-2

³ Cité Dans MIEGE, Bernard (1995). *La pensée communicationnelle*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 120 pages. ISBN : 2-7061-0621-2

⁴ ESCARPIT, Robert (1977). « Critique de la terminologie de l'information et de la communication ». SFSIC. Cité Dans MIEGE, Bernard (1995). *La pensée communicationnelle*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 120 pages. ISBN : 2-7061-0621-2

cognitive, elle demeure un signifiant plus riche, plus séduisant dans ses déclinaisons grand public. (...) parce qu'elle introduit une arôme spirituel, une composante affective, la communication est loin d'avoir perdu dans la compétition visant à attribuer un nom de baptême – ou plutôt un copyright !- à la société émergente du XXIème siècle ».

Cette bataille sémantique n'en change pas pour autant le contenu des bouleversements annoncés puisque ici encore, « les réseaux de communication sont aussi promesses de transparence, de démocratie, générateurs de connexions qui brisent l'atomisation de la société de masse » (Neveu, 2006).

d) La société du savoir :

L'expression de « société du savoir », que l'on retrouve également sous le vocable de « société de la connaissance », est plus récente.

Ce nouveau glissement sémantique semble lui aussi témoigner d'une volonté de dépasser les visions réductrices et technicistes précédentes.

Ainsi pour Gérard Valenduc (2005), ce glissement permet de « retracer un itinéraire conceptuel qui part d'une approche de la société post-industrielle nettement imprégnée de déterminisme technologique, pour s'achever (provisoirement sans doute) sur la notion de société de la connaissance, qui accorde un rôle prépondérant au capital humain et au capital social ». Ainsi, « parler de société de la connaissance c'est mettre l'accent sur de nouvelles dimensions : le savoir, l'apprentissage, la culture ».

De même, pour l'UNESCO (2005), « la notion de société de l'information repose sur des progrès technologiques. Celle de sociétés du savoir inclut pour sa part des dimensions sociales, éthiques et politiques bien plus vastes ».

La notion de « société de la connaissance » ou sa variante « société du savoir » représente ainsi une « alternative » (Burch, 2005) aux acceptions par trop économistes et technicistes antérieures.

Elle semble également avoir émergé de la nécessité de mieux distinguer les notions d' « information » et de « savoir » qui sont encore trop facilement prises pour des équivalents. Comme le souligne Yves Jeanneret (2000) : « l'erreur fondamentale suppose une continuité entre information, connaissance et savoir ». Cet auteur fustige ainsi « les auteurs qui

s'expriment sur la question [et qui] ressassent un discours péremptoire sur la ''société de l'apprentissage'', sans avoir perdu de temps à apprendre comment les savoirs se diffusent dans la société ».

L'emploi de cette expression et la définition de son contenu nécessitent donc au préalable de distinguer ces différents termes qui sont, ici encore, largement symbiotiques.

Pour Edgar Morin (2005) « la connaissance est ce qui permet de situer l'information, de la contextualiser et de la globaliser, c'est-à-dire de la placer dans un ensemble. (...) Ainsi, la connaissance est l'organisation non seulement des informations, mais également des données cognitives ». De même, pour Erik Neveu (2006) : « la connaissance renvoie aux cadres cognitifs qui permettent de poser les questions et par là de sélectionner et traiter l'information pertinente ». Une idée que l'on retrouve encore dans le rapport mondial de l'Unesco sur « les sociétés du savoir » :

La transformation d'une information en savoir suppose un travail de réflexion. En tant que telle, une information n'est qu'une donnée brute, la matière première de l'élaboration d'un savoir (...). Le caractère réflexif du jugement requis par la transformation d'une information en savoir en fait davantage qu'une simple vérification des faits. Il implique la maîtrise de certaines compétences cognitives, critiques et théoriques, dont le développement est précisément l'objet des sociétés du savoir. Si l'on peut se noyer dans le flot des informations, le savoir est précisément ce qui permet de ''s'orienter dans la pensée'' (UNESCO, 2005)

La connaissance correspond donc à de l'information signifiante dans un certain contexte. L'information ne devient connaissance que lorsqu'elle est appropriée par un individu et qu'elle fait sens pour lui, quand elle est intégrée dans une problématisation et une interprétation du réel, c'est-à-dire quand elle fournit une réponse à une interrogation problématique sur un fait ou un événement qui sollicite l'intelligence et la mémoire de l'individu.

Ce qui serait en jeu dans la nouvelle société en émergence ce serait donc non seulement la possibilité d'accéder à une multitude d'informations mais également la capacité de les sélectionner et de les « traiter », c'est-à-dire de leur donner un sens en les contextualisant.

Ce n'est donc plus le simple échange d'informations, de données brutes qui est ici en jeu, mais la compréhension, l'intériorisation puis l'extériorisation des ces informations leur conférant un statut de connaissance puis de savoir. C'est donc l'intelligence qui devient la

variable organisationnelle, et donc productive, de base au travers des processus informationnels et communicationnels.

Ainsi, dans ce nouveau contexte, non seulement les informations circulent (contrairement aux régimes politico-sociaux précédents basés sur le secret et la rétention d'informations), mais plus encore la capacité de les traiter se répand offrant à tous la possibilité d'être acteur de la nouvelle société en émergence. Une évolution qui semble avérée par l'« accroissement des niveaux de scolarisation qui modifie la nature et le volume du capital culturel détenu par les occupants de positions sociales très variées » (Neveu, 2006).

Ainsi, « le savoir n'est plus le monopole d'une classe particulière de citoyens » (Vercellone, 2003), une nouvelle donne propice au développement de la « participation du plus grand nombre », à « l'autonomisation (empowerment) des individus » et à « un renouveau des pratiques démocratiques » pour l'Unesco (2005).

Ici encore s'offre donc à nous la promesse d'une société moins hiérarchique, plus égalitaire et démocratique. L'Unesco (2005) souligne ainsi le « lien profond qui unit sociétés de savoir et démocratie ».

L'émergence de ce nouveau régime socio-économique centré sur les facteurs immatériels que sont l'information, la communication, les connaissances et le savoir, mais aussi plus largement le « relationnel » et le « lien social » comme l'a souligné Pierre Lévy (1995), engendre un renouvellement de la conception avec laquelle sont appréhendées l'activité du travail et les organisations dans lesquelles cette activité prend place : les entreprises. Ce renouvellement offrirait la promesse d'enfin dépasser les conceptions traditionnelles du travail et de l'entreprise héritées du XIX^{ème} siècle et critiquées depuis nombre d'années mais dont l'emprise reste forte : « une autre économie est en train de se développer qui obéit à des "règles" toutes nouvelles rendant caduques bon nombre des théories classiques auxquelles toutefois on accorde encore trop souvent un crédit excessif » (De Jouvenel, 1995).

Les conceptualisations de l'entreprise et de l'organisation du travail seraient en passe de quitter définitivement le terrain théorique qui les a fait naître, celui du taylorisme : « les formes d'organisation héritées de l'ère du taylorisme, à caractère pyramidal et relativement statique, s'avèrent de moins en moins adaptées. (...) Nous irons vers des formes d'organisation au sein desquelles l'intelligence de tous devra être mobilisée et qui

nécessiteront moins de cadres, moins d'instructions de haut en bas, plus de transversalité et de coopération » (De Jouvenel, 1995).

1.1.2. Réhabilitation du travail :

Le passage à ce nouveau régime technico-socio-économique s'accompagne ainsi « de changements fondamentaux dans la nature du travail humain » (Perret, 1995), d'un « bouleversement de la manière dont travaillent les hommes et les femmes » (Duval et Jacot, 1995). C'est en effet à un renouvellement complet de la conception du travail que nous enjoint l'émergence de ce nouveau type de société fondé sur l'information, la communication et le savoir nécessitant une nouvelle « génération d'ouvriers intelligents, en opposition à ceux auxquels Taylor demandait de ne pas penser » (De Beer, 1995).

Dans la société post-industrielle, le travail devient certes « plus intellectuel, mais il devient également plus autonome et plus relationnel » (Perret, 1995). Ainsi, la place du savoir et des connaissances progresse pour devenir centrale mais s'accompagne également de la recherche de nouvelles qualités humaines.

Beaucoup identifient ces nouvelles qualités par le terme de « savoir-être », en opposition à ceux de savoir et de savoir faire qui dominaient la conception taylorienne.

D'autres, tels Philippe Zarifian (2006 b), soulignent le passage d'un modèle de la qualification au modèle de la compétence accompagnant « la crise du taylorisme ». Dans le premier modèle, « les qualités humaines ne sont alors définies que comme celles requises pour réaliser ces tâches prescrites à chaque type de poste de travail (...) Les individualités humaines n'y occupent aucune place. Les humains ne sont perçus, évalués et commandés qu'en fonction des caractéristiques des postes ». Dans le second « le pivot en consiste à qualifier directement les individus (et les réseaux d'individus) du point de vue des qualités professionnelles qu'ils ont acquises et mobilisent en situation de travail. Le mot "compétence" est utilisé pour désigner ces qualités ». Philippe Zarifian propose ainsi de définir la « compétence » comme « une attitude de prise d'initiative et de responsabilité que l'individu exprime dans l'affrontement réussi aux enjeux et problèmes qui caractérisent les situations de travail que cet individu prend en charge ».

Bernard Perret (1995) parle pour sa part de « qualification sociale » : « cette expression désigne un ensemble de compétences mises en jeu dans la vie en société, telle que la maîtrise du langage et des outils de communication, la flexibilité comportementale, l'intuition

stratégique, tout ce qui permet de se situer dans un environnement social complexe et, plus généralement, tout ce qui permet de s'intégrer dans un groupe et de participer à des activités collectives ».

Ainsi, une pluralité de qualités caractérise désormais le travail contemporain : autonomie, esprit d'initiative, capacités cognitives (et notamment capacité d'apprendre en permanence mais surtout d'apprendre à apprendre), compétences relationnelles et aptitudes à communiquer, à coopérer et à travailler en équipe, à s'adapter à des situations changeantes et à s'impliquer dans son travail, etc.

Comme le résumait bien Gérard Valenduc et Patricia Vendramin :

Le travail dans la société de l'information est de plus en plus qualifié, il permet de mettre en œuvre et de développer de multiples compétences faites de savoir-faire et de savoir-être. Il s'affranchit des hiérarchies et des contrôles tatillonnés. L'autonomie et le travail en groupe permettent un nouveau rapport au travail et au collectif de travail. Le travail se décrit avec des mots comme responsabilisation, implication, créativité et collaboration. C'est tout le sens du travail qui se trouve affirmé (Vendramin et Valenduc, 2002).

On assiste ainsi à une véritable entreprise de revalorisation du travail, plus humain et épanouissant, loin du labeur abêtissant qu'il incarnait à l'époque industrielle.

Cette volonté de réhabilitation du travail n'est pas nouvelle : la prégnance du thème de l'élargissement et de l'enrichissement des tâches au sein des théories organisationnelles ainsi que les nombreux travaux concernant la motivation au travail sont là pour en témoigner. Toutefois, certains auteurs contemporains tels que Philippe Zarifian (2003) regrettent que le travail ne soit encore appréhendé qu'au travers d'une conception fonctionnelle (« raisonnant en terme de division du travail, de coordination, de contrôle, le travail est réduit à une fonction ou à un ensemble de tâches, empreintes de prescription, de reproduction et de performances ») ou selon une approche stratégique (« raisonnant en termes de domination, d'exploitation, de soumission »), deux conceptions qui finalement continuent de réduire « le travailleur à un automate ». Les conceptions contemporaines semblent ainsi vouloir aller plus loin que les théories sur la motivation, l'élargissement et l'enrichissement du travail en donnant à voir le travail comme une activité créative et émancipatrice au centre du pouvoir d'action de l'homme. Ainsi, pour Philippe Zarifian (2003), « le travail est avant tout invention avant d'être imitation et reproduction » ainsi que « source d'émancipation, grâce à la prise de

parti et d'action concrète sur la vie sociale » qu'il permet. Le travailleur n'est plus ici un automate, simple rouage d'un système qui le contraint et le domine, mais semble reconnu en tant que sujet et acteur de l'organisation.

Une évolution particulièrement flagrante en ce qui concerne les entreprises dont l'activité est centrée sur les TIC selon Gérard Valenduc et Patricia Vendramin (2002) : « le nouveau modèle du travail "high-tech" est souvent décrit de manière idéalisée : la fin des hiérarchies, la convivialité, la créativité, l'autonomie, le travail en groupe et des rémunérations élevées ».

1.1.3. Renouvellement des théories organisationnelles :

Parallèlement, les théories organisationnelles vont conjointement se renouveler en s'éloignant un peu plus des théories classiques de l'organisation initiées par Taylor à la fin du XIX^{ème} siècle avec l'essor de la société industrielle où l'entreprise est assimilée à une machine dont le travailleur n'est qu'un rouage. Il est à noter que cette conception classique a déjà été maintes fois critiquée, et ce dès la fin des années 1920 avec l'Ecole des Relations Humaines qui, déjà, soulignait l'importance centrale des activités relationnelles et symboliques. Les nouvelles théories organisationnelles poursuivent ce mouvement critique en mettant l'accent d'une manière systématique sur les facteurs informationnels, communicationnels, cognitifs et symboliques.

Sans surprise, l'intelligence devient une thématique clé des nouvelles théories organisationnelles. En effet, comme nous l'avons vu, le travail contemporain ne requiert plus tant une « force de travail » que des « compétences cognitives » aptes à transformer les multiples informations qui irriguent l'organisation en connaissances. Ainsi, pour Jacques Henri Jacot (1994), « le caractère le plus évident des formes nouvelles d'organisation est relatif à la prise en considération de la montée explicite de la connaissance, ou plus précisément de la cognition à tous les niveaux de l'activité productive : atelier, entreprise, système industriel ». Ainsi, l'intelligence est désormais une faculté disséminée à tous les étages de l'entreprise, et non plus confinée au sommet hiérarchique. Elle se conçoit également comme un attribut collectif, et non plus seulement individuel, qui s'exprime en situation, réconciliant ainsi pensée et action.

Les expressions telles que « organisation apprenante » ou « qualifiante » et « knowledge management » attestent du développement de ces nouvelles conceptions, plaçant l'intelligence

au cœur des processus organisationnels et encourageant à faire de l'entreprise un véritable « lieu pédagogique » (Thuderoz, 1995).

Ces nouvelles théories marquent également le passage de la problématique de la « coordination » à celle de la « coopération », une thématique présentée comme un « enjeu central du développement des organisations » (Amblard et al., 2005).

Par ce passage de la coordination à la coopération, l'organisation des « ressources humaines » n'est désormais plus assurée verticalement par la hiérarchie mais horizontalement, par les « opérateurs » eux-mêmes, au travers de leurs interactions quotidiennes et grâce à leur capacité à élaborer un « accord social » (Zarifian et Veltz, 1993). La coopération n'est ainsi plus assurée de « l'extérieur » (par la hiérarchie) mais devient immanente à l'activité de travail et en devient une composante clé. La notion de coopération a donc pour corollaire la décentralisation d'un certain nombre de prises de décisions ayant trait à l'organisation du travail, désormais dévolue aux « opérateurs » eux-mêmes. Cette logique de décentralisation est symptomatique du passage d'une logique transcendantale à une logique immanente permettant des adaptations « au plus juste » et en « temps réel », c'est-à-dire des ajustements au plus près du terrain et constamment renouvelés.

Cette nouvelle logique va ainsi encourager l'autonomisation et la responsabilisation des travailleurs.

Par ailleurs, avec la notion de « coopération », « la relation avec les autres [devient] un élément originel, de base, et non quelque chose d'accessoire » (Virno, 2001) installant « l'idée de communication, non plus à la périphérie mais au cœur même de l'activité industrielle » (Zarifian et Veltz, 1995). La coopération encourage également une conception élargie de la communication qui « ne consiste pas seulement dans la transmission de messages, mais [qui], plus fondamentalement, consiste à se mettre d'accord à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs » (Zarifian et Veltz, 1995). La communication vise désormais une véritable « compréhension intersubjective » (Zarifian et Veltz, 1995) nécessitant « des relations de confiance qui dépendent moins d'exigences affectives que de conditions éthiques » (Freyssenet, 1994).

La notion de coopération met ainsi en avant la dimension sociale et symbolique de toute organisation, même entrepreneuriale et soumise aux lois économiques, au détriment d'une conception strictement mécaniste et fonctionnelle de l'entreprise : « la spécificité de la coopération est justement d'échapper à la rationalité instrumentale individuelle. On dira d'un

comportement qu'il est coopératif s'il est soutenu par un autre type de rationalité, visant la satisfaction non d'un intérêt matériel personnel, mais la production ou la reproduction de ressources symboliques, par l'adhésion à des normes collectives » (Coutrot, 1998).

Cette conception de l'organisation dans son versant symbolique n'est pas nouvelle. Elle avait déjà été soulignée par Elton Mayo lors de ses travaux menés au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago de 1927 à 1932 qui montrèrent l'usine comme un « lieu de croyances, de valeurs partagées qui s'expriment à travers des logiques d'action très différentes de celles des coûts ou de l'efficacité » (Plane, 2003). Cette conception ne se diffusa cependant réellement que dans les années 1980 avec l'émergence de la notion de « culture d'entreprise », notamment initiée par Peters et Waterman dans leur ouvrage intitulé *Le prix de l'excellence*.

Cette thématique ouvre ainsi la voie à une « anthropologisation » de l'entreprise, où les dimensions symboliques de valeurs, de croyances, de coutumes et de rites deviennent centrales là où elles étaient auparavant déniées au profit d'une conception purement économique, mécanique et fonctionnelle des organisations artefactuelles. La notion de culture donne donc à voir l'entreprise non plus comme un agrégat d'individus guidés par des intérêts économiques, mais comme une véritable communauté anthropologique cohérente et soudée autour de valeurs communes.

La thématique de la « culture d'entreprise » est ainsi symptomatique d'un mouvement intellectuel qui cherche à dépasser les conceptions classiques positivistes et mécanistes pour redécouvrir la complexité des processus organisationnels et des phénomènes anthropo-sociaux. Comme l'explique Jean François Chanlat (1990 a) : « en ayant installé l'économie, le nombre et la chose au centre de son univers, notre société semble en avoir oublié le reste, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas réductible à une formalisation quelconque (...) [ainsi] de plus en plus de chercheurs remettent en cause cette conception instrumentale, adaptative, voire manipulatrice de l'être humain, s'interrogent sur les dimensions oubliées, se tournent vers d'autres disciplines ou d'autres perspectives théoriques. Ils cherchent à rendre intelligible l'expérience humaine et à la saisir dans toute sa complexité et sa richesse » en « fond[ant] une véritable anthropologie de l'organisation ».

1.1.4. Evolution des pratiques managériales :

C'est à une véritable révolution dans les rapports interhiérarchiques que nous conduisent ces nouvelles conceptions de l'organisation et du travail, enjoignant les uns à être plus responsables et autonomes et les autres à user de moins de surveillance, de contrôle et de procédures formelles. François Giraud constate ainsi une double mutation lourde de défis :

« - Pour les dirigés, attirés certes par la responsabilité mais craintifs en même temps devant les obligations qui en résultent.

- Pour les dirigeants, car les voici confrontés à trois exigences neuves : renvoyer le pouvoir aux autres ; les accompagner discrètement ; enfin, s'imposer de vivre dans la transparence selon des principes d'action, des valeurs qui donnent cohérence à l'ensemble »⁵.

Comme nous l'avons précédemment évoqué, les travailleurs du régime « post-industriel » doivent développer une « nouvelle attitude (...) vis-à-vis du travail qu'ils ont à réaliser » : « une attitude de prise d'initiative et de responsabilité sur la situation qu'ils affrontent, et dont ils ont la charge en quelque sorte » (Zarifian, 1999). En effet, « pour affronter l'incertitude, la création permanente et la complexité, il faut passer de la logique d'obéissance à la logique de la responsabilité »⁶. Initiative et responsabilité deviennent ainsi « le cœur du travail ». Les nouvelles conceptions du travail et de l'organisation encouragent donc la « croissance des responsabilités individuelles à tous les niveaux » (Romelaer, 2005). « On constate [ainsi] une tendance de plus en plus répandue à substituer une définition par les objectifs à atteindre ou par les fonctions à remplir (définition laissant ouverte ou semi-ouverte la question du chemin à suivre) à la définition classique des tâches, ce qui revient à introduire une marge d'autonomie intrinsèque dans l'activité » (Zarifian et Veltz, 1993).

Mais ces nouvelles conceptions encouragent également la direction et l'encadrement intermédiaire à développer une nouvelle attitude envers ces travailleurs, désormais autonomes et responsables. Elles mettent en effet en avant l'existence mais surtout l'efficacité d'un système de régulation autonome, et ouvrent ainsi la voie à la reconnaissance formelle du rôle profondément organisationnel de l'informel.

⁵ Préface de François Giraud à l'ouvrage de CROZIER, Michel (1991). *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*. Paris : InterEditions, 217 pages. ISBN : 2-7296-0304-2

⁶ Préface de François Giraud à l'ouvrage de CROZIER, Michel (1991). *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*. Paris : InterEditions, 217 pages. ISBN : 2-7296-0304-2

Les activités informelles avaient déjà acquis une certaine légitimité avec la théorie de la régulation conjointe de Jean-Daniel Reynaud, mais « une chose était de [les] admettre plus ou moins tacitement comme nécessité de régulation, autre chose est de [les] réintroduire dans le modèle d'efficacité lui-même » (Zarifian et Veltz, 1993). Elles sont donc désormais non seulement reconnues mais, plus encore, pleinement intégrées dans les stratégies organisationnelles. Comme le remarquent Anni Borzeix et Danièle Linhart (1990), « les savoirs et savoir-faire jusqu'alors tacites, informels, non reconnus officiellement par l'organisation font figures, désormais, de ressources essentielles ».

L'encadrement voit ainsi « son rôle bouleversé ». Traditionnellement, il était principalement ancré dans des activités de gestion et d'administration de la production et de la distribution des biens et des services. Il doit désormais « passer d'un encadrement normatif, encore très empreint – spécificité française- de taylorisme, à un encadrement pédagogique, dont la qualité sera jugée à la capacité à faire émerger les compétences des salariés et à faire en sorte qu'elles soient mises au service de l'organisation » (Duval et Jacot, 2000). Il doit désormais « se recentrer sur l'animation d'équipes, la gestion et le partage des connaissances » (Duval et Jacot, 2000).

Cette nouvelle fonction consistant à « animer » plus qu'à prescrire fait de lui un véritable « médiateur » entre différents éléments (acteurs comme actants) plus ou moins conciliables. Ainsi, pour Le Goff, « le management n'est ni une science ni une technique. Par l'ensemble des facteurs qu'il met en jeu et combine, il s'apparente à un art au sens étymologique du terme : manière de disposer, de combiner habilement » (Le Goff, 2000). Au-delà de la combinaison des facteurs traditionnels tels que « le capital, le travail, les matières premières, la technologie, les règles, les normes, les procédures » (De Gaulejac, 2005), les managers doivent également devenir des négociateurs « de sens et du sens dont ils sont de plus en plus les porteurs et les relais ». Ils sont ainsi appelés à être des méta-communicateurs capables de gérer le lien social en organisation, en cherchant des passerelles de coexistence. Ils deviennent des traducteurs, au sens de Michel Callon et Bruno Latour :

La traduction consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens (...) La traduction peut être introduite comme une opération permettant ''d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes''. La traduction devient la méthodologie de

l'élaboration des compromis, ceux-ci constituent le socle sur lequel les réseaux se constituent (Amblard et al., 2005).

Le manager est désormais chargé de mettre en place « un certain dialogue, une concertation collective qui dépasse les luttes de pouvoir des acteurs et qui permet de faire émerger le sens collectif du lien social » (Deliège, 2003).

Ainsi, « le ''cadre'', dont la vocation est de ''cadrer la base'' pour qu'elle suive les directives de la direction, est alors remplacé par un traducteur de représentations, chargé de maintenir un haut niveau d'échange et d'énergie, le tissu organisationnel » (Galinon-Mélénec, 2007).

1.1.5. Avènement de l'utopie autogestionnaire ou renouvellement de l'esprit du capitalisme ?

L'ère de la société de l'information, de la communication et du savoir - issue de la révolution technique de l'informatique et de celle, économique, du tertiaire - semble ainsi réellement favoriser des bouleversements organisationnels et sociaux majeurs, notamment au sein de l'entreprise. Tout concorde pour dessiner une société plus émancipatrice, égalitaire, consensuelle et démocratique.

Mais quelle est la portée réelle de cette révolution qui semble s'opérer sous nos yeux ?

Difficile à dire tant les « discours élastiques » de la société post-industrielle de l'information, de la communication et du savoir « rattachent à peu près tout et n'importe quoi » (Jeanneret, 2005). Comme le souligne Erik Neveu (2006) « les réseaux et machines à communiquer pourront être présentés dans une version productiviste comme les gages d'une compétitivité et d'une efficacité économique accrue, dans une vision ''alternative'' comme le support d'une convivialité autogestionnaire, dans un discours technocratique comme les préalables de l'efficacité administrative ou du contrôle panoptique des dysfonctionnements sociaux ». C'est à la deuxième acception, présentant ce nouveau régime socio-économique comme un support propice au renouvellement de l'utopie autogestionnaire, que nous souhaiterions nous intéresser dans ce travail. Les discours de la société de l'information, de la communication et du savoir tout comme les nouvelles conceptions de l'organisation, du travail et du management qui l'accompagnent semblent en effet à bien des égards aller dans ce sens.

Deux interprétations contradictoires semblent cependant coexister en la matière :

L'une perçoit effectivement l'avènement d'un régime socio-économique réactualisant l'utopie autogestionnaire et facilitant sa mise en pratique. Un discours enchanté symptomatique de l'utopie blanche.

L'autre y voit au contraire une ruse du régime capitaliste traditionnel persistant, désormais capable d'intégrer toute critique pour se renouveler. Cette deuxième vision, plutôt pessimiste, reflète quant à elle une utopie noire. Nous tenons ici à souligner que nous ne prenons pas le terme « capitalisme » au sens purement économique du terme, il reflète pour nous tout autant une forme de structuration socioculturelle de la société et plus particulièrement des entreprises. Comme l'explique Claude Serfati (2003) : « il faut en effet considérer que le capitalisme est un mode de domination sociale autant qu'une forme d'organisation ''économique'' de la production matérielle ». De même, pour Bernard Floris (1996) « le capitalisme n'est pas seulement un mode économique d'organisation de la production, il est aussi un mode d'organisation ''politique'' des relations sociales de l'entreprise ». Le système économique capitaliste induit ainsi une forme organisationnelle particulière, reposant notamment sur une distinction hiérarchique entre dirigeant et dirigé (liée à l'origine à la détention d'un capital) que l'autogestion a précisément vocation à faire disparaître.

Une opposition que l'on retrouve chez Jean Lojkin, déclinée en ces termes :

A travers le débat sur l'intelligence artificielle ou la cybernétique, on a pu voir se dégager deux conceptions antagonistes de l'usage politique que l'on pouvait faire de l'ordinateur et de ses réseaux de données : d'un côté une conception élitiste et technocratique qui réserve l'information stratégique à un petit groupe de dirigeants ; de l'autre une conception autogestionnaire qui voit dans la révolution technologique actuelle non pas le prolongement des tendances anciennes mais au contraire une véritable révolution organisationnelle impliquant l'accès de tous à toutes les informations et par conséquent l'autogouvernement des hommes (Lojkin, 1992)

a) La réactualisation de l'utopie autogestionnaire :

Cette première utopie blanche se retrouve dès les prémisses de la société de l'information, au point d'apparaître comme un constituant intrinsèque de cette promesse d'une nouvelle forme de société.

L'utopie sociale portée par la cybernétique de Norbert Wiener est en effet « proche d'une société démilitarisée, autogérée, autorégulée, notamment grâce aux nouvelles ''machines à

communiquer''. Dans un certain sens, l'utopie de la communication est celle d'une société anarchiste où l'exercice de la raison remplace l'exercice du pouvoir » (Breton et Proulx, 1993). Philippe Breton et Serge Proulx qualifient ainsi Norbert Wiener « d' ''anarchiste rationnel'' assez original, en lutte contre le capitalisme, le communisme, l'Eglise et l'armée ».

Une conception qui a perduré à sa suite et qui se retrouve bien dans l'ouvrage de Yoneji Masuda *The information society as postindustrial society*, datant de 1980 décrypté ici par Nicolas Journet (2005) : « selon Yoneji Masuda, la transformation des structures de pouvoir et d'influence est inéluctable. L'individu autonome est appelé à remplacer les organisations. Il joue des rôles multiples : en même temps qu'ouvrier, il peut être décideur ».

La société post-industrielle de l'information, de la communication et du savoir annonce ainsi « le dépassement des ''vieux'' clivages'' » (Neveu, 2006). Une idée que l'on retrouve au centre de l'ouvrage de Jean Lojkin sur *La révolution informationnelle* :

La révolution informationnelle (...) est d'abord une révolution technologique d'ensemble, qui se substitue à une révolution industrielle finissante. Mais elle est aussi bien plus que cela : l'amorce potentielle d'une nouvelle civilisation, postmarchande, issue du dépassement d'une division qui oppose les hommes depuis qu'existent les sociétés de classe, division entre ceux qui produisent et ceux qui gèrent la société (...). La division du travail entre ceux qui ont le monopole de la pensée et ceux qui en sont toujours exclus commencerait à être remise en cause, ou plutôt sa remise en cause deviendrait aujourd'hui un enjeu social réel, à l'échelle de l'humanité (Lojkin, 1992)

Jean Lojkin défend ainsi l'hypothèse selon laquelle

Non seulement les Nouvelles Technologies de l'Information permettent, en effet, de rompre avec ces divisions séculaires, voire millénaires, mais le maintien des anciens ''murs'' censés préserver l'information stratégique contre ''la tyrannie des petites décisions'' ne fait en réalité qu'aggraver les cercles vicieux, les blocages informationnels et organisationnels (...) l'énorme brassage d'informations suscité par la mise en place des Nouvelles Technologies de l'Information entre tôt ou tard en conflit avec la centralisation et le verrouillage des informations et des décisions stratégiques (Lojkin, 1992)

Non seulement l'autogestion serait désormais possible, mais plus encore elle serait nécessaire pour permettre à la société de l'information, de la communication et du savoir de développer tout son potentiel en favorisant une « décentralisation » et un « déverrouillage » des informations. Jean Lojkin reste cependant prudent dans son ouvrage, il n'en réaffirme pas

moins son hypothèse d'une rupture radicale à portée autogestionnaire : « nous ne sommes à l'évidence qu'au tout début d'un très long processus de mutation culturelle ».

b) Le renouvellement du capitalisme par intégration de la critique autogestionnaire :

Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) offrent une toute autre lecture du renouvellement et du réenchantement des conceptions du travail, des organisations et des pratiques managériales dans le contexte d'une société de l'information, de la communication et du savoir aux allures autogestionnaires. Loin de correspondre à un dépassement des « vieux clivages » de la division classique du travail comme le suggère Jean Lojkine, ces phénomènes reflèteraient la stratégie de défense adoptée par le capitalisme suite aux profondes critiques auxquelles il dût faire face dans les années 1960 et 1970. Cette stratégie consisterait essentiellement à détourner ces discours critiques à son profit afin de lui conférer un « nouvel esprit » mobilisateur et légitimant tout en désarmant ses adversaires.

Le système « absurde » qu'incarne le capitalisme a en effet besoin d'un « esprit » fort pour se développer selon Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Ces deux auteurs développent ainsi l'idée « selon laquelle les personnes ont besoin de puissantes raisons morales pour se rallier au capitalisme » et appellent « esprit du capitalisme l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme » : « si le capitalisme non seulement a survécu mais n'a cessé d'étendre son empire, c'est bien aussi qu'il a pu prendre appui sur un certain nombre de représentations et de justifications partagées qui le donnent pour un ordre acceptable, même souhaitable, le seul possible, ou le meilleur des ordres possibles », « il s'agit de donner un sens au salariat, un esprit au capitalisme ».

Et le renouveau de cet esprit va en grande partie reposer sur l'intégration des critiques formulées en 1968 :

C'est en récupérant une partie des thèmes de contestation qui se sont exprimés au cours des événements de mai, que le capitalisme désarmera la critique, reprendra l'initiative et trouvera un dynamisme nouveau (...) Les qualités qui, dans ce nouvel esprit, sont des gages de réussite (l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluricompetence, la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire, la sensibilité aux différences, l'écoute, l'attrait pour l'informel et la recherche de contacts interpersonnels) sont directement empruntés au répertoire de mai 68. Mais ces thèmes associés dans les textes du mouvement de mai à une critique radicale du capitalisme, se trouvent, dans la littérature

du management, en quelque sorte autonomisés, constitués en objectifs valant pour eux-mêmes et mis au service des forces dont ils entendaient hâter la destruction (Boltanski et Chiapello, 1999)

Ainsi, « pour maintenir son pouvoir de mobilisation, le capitalisme va donc devoir aller puiser des ressources en dehors de lui-même, dans les croyances qui possèdent, à un moment donné, un pouvoir de persuasion, dans les idéologies marquantes, y compris lorsqu'elles lui sont hostiles, inscrites dans le contexte culturel au sein duquel il évolue » (Boltanski et Chiapello, 1999). Ce phénomène n'est pas sans rappeler la seconde loi de la thermodynamique selon laquelle « tout système clos tend vers l'entropie », à moins de s'ouvrir sur son environnement pour y puiser matière, énergie et information. Dans cette perspective, la régénération du système nécessite l'ouverture vers l'extérieur pour puiser des ressources dans ce qui lui est étranger voire même totalement opposé.

L'« esprit » du capitalisme va alors se couler dans l'idéologie soixante-huitarde et plus particulièrement dans l'utopie autogestionnaire : « les thèmes et postures venus de la gauche contestataire ont pu être interprétés de façon à être compatibles avec les nouvelles exigences du management. Cela vaut particulièrement, pour le thème gauchiste de l'autogestion » (Boltanski et Chiapello, 1999).

Luc Boltanski et Eve Chiapello ne sont pas les seuls à développer cette hypothèse concernant le renouvellement des conceptions organisationnelles et managériales. Jean-Pierre Le Goff (2000) fait en effet un constat similaire en observant que « le management moderniste récupère l'idéal de la gauche ».

1.2. Objectifs de cette recherche :

Ce travail de recherche a pour ambition d'alimenter cette réflexion autour des formes organisationnelles en émergence avec la société de l'information, de la communication et du savoir et de leur potentiel « révolutionnaire ».

Il ne s'agit cependant pas ici de se livrer à une prospective telle que l'ont pratiquée tant d'auteurs. Ce travail optera pour une approche plus pragmatique s'appuyant sur un véritable terrain à l'instar du travail mené par Luc Boltanski et Eve Chiapello.

Le corpus de base de ces deux auteurs nous semble cependant incomplet. Il repose en effet essentiellement sur l'analyse des discours managériaux des années 1990 pour les opposer à

ceux des années 1960 et montrer comment ceux-ci ont parfaitement assimilé la rhétorique autogestionnaire à leur profit. Et comme le souligne Armand Hatchuel (2001) : « on ne saurait (...) étudier ces doctrines indépendamment de leur destin effectif dans des pratiques (ce que ne font pas leurs auteurs). Sans articulation des doctrines et des pratiques, la valeur interprétative du ''spiritualisme'' que nous proposent les auteurs reste limitée ». Une critique à laquelle Luc Boltanski et Eve Chiapello ont répondu en ces termes :

Bien sûr il faudrait aller au plus près des pratiques pour pouvoir lier beaucoup plus que nous l'avons fait une sociologie pragmatique et une macrosociologie. Le chantier est ouvert et beaucoup reste à faire. Sur ce point, comme sur beaucoup d'autres, il faut lire *Le nouvel esprit du capitalisme comme* un programme de recherche plutôt que comme une œuvre totalement achevée, un appel à des travaux futurs destinés à prolonger, préciser ou informer nos propositions plutôt que comme une somme dogmatique et bouclée sur elle-même (Boltanski et Chiapello, 2001).

C'est bien dans cette perspective que s'inscrira ce travail en s'interrogeant non seulement sur les discours mais également sur les pratiques des « nouvelles formes organisationnelles » en émergence avec la société de l'information, de la communication et du savoir. A l'étude du *logos*, du discours, s'adjoindra en complément une étude de l'*ergon*, de l'action.

Par ailleurs, ce travail souhaite également élargir son corpus de base à un nouveau terrain, peu banal : celui des formes organisationnelles autogérées, qui, ici encore, seront appréhendées tant dans leurs discours que dans leurs pratiques.

Ce travail se propose ainsi d'apporter un éclairage tant théorique qu'empirique sur :

- les pratiques organisationnelles et managériales, en plein bouleversement,
- les pratiques autogestionnaires, très peu étudiées,

En s'interrogeant sur :

- la capacité des premières à réellement intégrer des pratiques autogestionnaires,
- la prétention des secondes à incarner une « critique », c'est-à-dire une alternative face au modèle dominant.

Cette confrontation entre nouvelles formes organisationnelles et formes organisationnelles autogérées cherchera notamment à éclairer les innovations organisationnelles dont sont réellement porteuses ces deux types de structures et à déterminer où se situent réellement leurs similitudes.

Ce travail espère ainsi éclairer la place et la portée de ces deux types de pratiques dans le contexte de la société de l'information, de la communication et du savoir afin de mieux appréhender cette dernière.

1.3. *Problématique :*

En effet, au-delà des discours des futurologues ou de la littérature managériale, qu'en est-il réellement des pratiques organisationnelles actuellement en vigueur avec la « révolution informationnelle » ? Comment se traduisent concrètement ces bouleversements dans les formes organisationnelles actuelles ? Quelles sont les pratiques mises en œuvre par ses nouvelles formes organisationnelles dont les discours s'inspirent de la rhétorique autogestionnaire ? Dans quelle mesure ces pratiques organisationnelles intègrent-elles les préceptes autogestionnaires ? Le travail, les pratiques organisationnelles et managériales changent-ils réellement ? A quels niveaux ces changements se traduisent-ils ? Et avec quels effets et quelle portée ? Ces nouvelles pratiques désarment-elles réellement la critique ? Que nous enseignent ces nouvelles formes organisationnelles sur la période de mutation actuelle et les forces en jeu ?

Dans ce contexte, les pratiques autogestionnaires incarnent-elles encore une alternative face à ces nouvelles formes organisationnelles ? Quelles sont leurs pratiques au regard de celles des nouvelles formes organisationnelles ? La critique auparavant incarnée par l'utopie autogestionnaire est-elle réellement désarmée ? Quels obstacles et limites rencontre-t-elle ? Quelle place tient-elle réellement dans ce contexte qui semble la réactualiser toute en la banalisant du fait de son intégration dans les discours organisationnels désormais dominants ? Qu'en est-il de son potentiel subversif ?

Finalement, avec quel regard faut-il appréhender ce nouveau régime technico-socio-économique, les promesses qu'il incarne et les bouleversements organisationnels réels qu'il occasionne ?

1.4. *Présentation des hypothèses dans une perspective critique :*

Ce travail s'inscrit dans une approche critique dans son acception tant épistémologique que sociologique.

La formulation des hypothèses de ce travail s'inspire ainsi du « rationalisme critique » poppérien.

Cette approche s'oppose au rationalisme philosophique, défini « par la conviction qu'il est possible de trouver un fondement sur lequel construire solidement l'édifice de notre savoir » (Bouveresse-Quilliot, 1981). Karl Popper considère en effet qu'il n'y a aucun fondement positif à notre connaissance, c'est-à-dire aucun moyen d'éviter à coup sûr l'erreur, « mais c'est reconnaître du même coup que l'on sait ce que c'est que l'erreur, et comment établir qu'une théorie est fautive. De fait, nous avons toujours le moyen, à défaut de trancher pour une théorie, de trancher contre elle : l'expérience ne peut pas vérifier et justifier un énoncé universel, mais elle peut l'infirmer » (Bouveresse-Quilliot, 1981), le falsifier.

Se situant dans le prolongement de la théorie darwinienne de l'évolution par sélection des espèces les plus « aptes », Karl Popper (1990) défend ainsi l'idée d'une théorie évolutionniste de la connaissance où « nous apprenons par réfutation, c'est-à-dire par élimination de l'erreur, par rétro-action ». En d'autres termes, le progrès de la connaissance se fait de façon purement négative. Nous savons moins ce qui est vrai que ce qui est faux et l'erreur n'est plus ce que la raison doit fuir mais ce qu'elle doit provoquer. Dès lors, une forme de pensée rationnelle, c'est-à-dire non arbitraire, existe : c'est la pensée critique.

Karl Popper (1992) préconise ainsi de considérer « les acquis de la science » comme des « hypothèses » qu'il s'agit de « mettre à l'épreuve », comme un « savoir conjectural » qu'il faut « tester » en le confrontant à l'observation et à l'expérience pour en révéler les erreurs. Karl Popper (1992) nous encourage donc à adopter une « méthode critique » fonctionnant par essais et erreurs débutant par « des anticipations théoriques audacieuses et aventureuses, suivies par des contrôles rigoureux destinés à mettre en évidence et à éliminer les erreurs. C'est la méthode même de la vie, dans son évolution vers des formes de plus en plus complexes ».

La perspective de ce travail s'inscrit également dans une approche critique, au sens sociologique cette fois-ci - veine assez développée en France - cherchant à interroger l'ordre établi en révélant des rapports ou des processus de domination cachés. Il ne s'agit pas cependant ici de les dénoncer en « criant » à la manipulation, mais de les rendre visibles et lisibles.

Ce travail de recherche se proposera dans un premier temps de « falsifier » les propos enchanteurs, notamment tenus par Jean Lojkin (1992), qui voit dans l'émergence de la société de l'information, de la communication et des savoirs et des « nouvelles formes organisationnelles » qui l'accompagnent la promesse d'une société autogestionnaire harmonieuse assurant liberté, autonomie et responsabilité pour tous.

Comme le souligne Jean-Pierre Le Goff (2000), « le management moderne s'accompagne d'une idéologie dont les effets sont déstabilisants. Il importe d'opérer un recul réflexif et critique sur les représentations qui structurent cette idéologie afin de démystifier les faux-semblants ».

Nous tenterons ainsi de montrer que les pratiques des formes organisationnelles contemporaines, si « nouvelles » soient-elles, n'opèrent qu'un « changement de type 1 » où « plus ça change, plus c'est la même chose » (Watzlawick et al., 1975). Dans cette perspective, l'intégration de la rhétorique autogestionnaire par les discours managériaux ne vise pas à changer radicalement les clivages de l'organisation du travail, les rapports hiérarchiques entre dirigeants et dirigés et les enjeux de pouvoir au sein des entreprises mais participe au contraire à les maintenir tout en bouleversant la manière dont ils se manifestent. Eclairer les formes et modalités d'exercice du pouvoir qui se rattachent à bouleversements sera l'un des premiers enjeux de ce travail.

Il s'agira également de « falsifier » l'hypothèse d'un désarmement total de la critique face au « nouvel esprit du capitalisme », tout en soulignant les difficultés qu'elle rencontre aujourd'hui. Nous émettons ainsi l'hypothèse que les « nouvelles formes organisationnelles », loin de créer le consensus qu'elles mettent en scène dans leur discours, suscitent toujours une critique, même si la manière dont elle s'exprime change. Déterminer les nouvelles formes d'expression de la critique sera donc également l'un des enjeux de ce travail.

Ce travail se proposera également de « falsifier » l'hypothèse d'une obsolescence totale de l'utopie autogestionnaire dont nous soulignerons au contraire, et ce dès le premier chapitre, l'actualité et la pertinence au regard des bouleversements induits par l'émergence de cette société dite « de l'information, de la communication et du savoir ». Mais il falsifiera également l'idée que cette nouvelle société représente un terrain porteur pour l'émergence, le maintien et la propagation des formes organisationnelles autogérées.

Ce travail cherchera enfin à mettre à l'épreuve le potentiel alternatif et subversif des formes organisationnelles autogérées au regard des nouvelles formes organisationnelles. L'autogestion s'avère en effet un « modèle » organisationnel complexe et exigeant et nous nous attendons à relever des difficultés, des contradictions, voire des échecs dans sa mise en pratique. Déterminer la portée des limites et des paradoxes de l'autogestion sera également un enjeu fort de ce travail.

1.5. Méthodologie et corpus :

1.5.1. Une démarche « déductive » et « inductive » :

Ce travail optera dans un premier temps pour une démarche « hypothético-déductive », allant « des lois et des principes posés comme des hypothèses aux faits d'expérience » (Guibert et Jumel, 1997). Il valorisera alors, dans sa méthodologie de recherche, le rôle de la théorie que l'on soumet à l'épreuve des faits.

Ce travail débutera ainsi par un premier chapitre précisant notre ancrage disciplinaire et épistémologique. Nous présenterons la discipline des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), et plus particulièrement le champ de la communication organisationnelle, puis la pensée complexe d'Edgar Morin. Deux « cadres » qui nous permettront de développer une approche complexe, communicationnelle mais également critique des organisations qui nous semble des plus propices à la définition d'un idéal-type des organisations autogérées.

L'idéal-type est une méthode développée par Max Weber et présentée comme un moyen d'échapper aux jugements incontrôlés. Elle consiste à dégager les lignes de forces, les caractéristiques principales et les spécificités du phénomène étudié afin de dépasser l'imprécision du sens commun. Cette méthodologie nous permettra ainsi de faire de l'autogestion un véritable concept organisationnel dans le cadre théorique dessiné par les SIC et la pensée complexe.

Pour définir cet idéal-type, nous partirons des travaux de Pierre-Joseph Proudhon, considéré par Jean Bancal (1970 b) comme « le père de l'autogestion », et qui entretiennent de nombreuses similitudes avec la pensée complexe que nous tenterons d'éclairer. Proudhon n'ayant jamais eu ou pris le temps de rassembler ses idées, dispersées dans de nombreux ouvrages, nous nous baserons ici en grande partie sur le travail de synthèse effectué par Jean

Bancal (1967 ; 170 a ; 1970 b) et Pierre Ansart (1970 ; 1984) rapportant et analysant la pensée proudhonienne.

Nous ferons également appel aux « doctrinaires » de l'autogestion, comme les appelle Daniel Mothé (1980), « intellectuels » situés à l'extérieur des appareils politiques qui « réfléchissent à la logique interne de l'utopie, aussi bien par l'exégèse des textes des pères fondateurs que par l'analyse des grands événements historiques où l'autogestion est apparue ». Ceux-ci ont été particulièrement actifs pendant les années 1970 et 1980 et nous y retrouverons Daniel Mothé lui même⁷, Yvon Bourdet (1970 ; 1974), Henri Arvon (1966 ; 1980), Pierre Rosanvallon (1976) ou encore Cornélius Castoriadis.

Nous ferons en revanche beaucoup moins référence aux « politiques » autogestionnaires « dont l'objectif est d'intégrer la croyance à un projet politique actuel en l'insérant dans ses rouages programmatiques » (Mothé, 1980), à l'exception de l'ouvrage d'Edmond Maire *Demain l'autogestion* (1976) considéré comme une référence.

Il est souvent reproché à ces « deux catégories » des doctrinaires et des politiques d'être coupées de la réalité des expérimentations autogestionnaires, risquant ainsi de conférer une allure par trop théorique à notre idéal-type. Comme le souligne Daniel Mothé (1980): « aucun des deux ne travaille vraiment sur la réalité vivante du fonctionnement concret des organisations existantes » à l'exception, précise-t-il dans une note de bas de page, de « quelques sociologues en marge des organisations politiques ». Nous ferons ainsi appel à l'ouvrage de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty sur *La démocratie dans les organisations* (1983) et à celui d'Albert Meister sur *La participation dans les associations* (1974), que nous comptons parmi les rares textes offrant une vision concrète et fouillée des formes organisationnelles autogérées.

Ces deux dernières références ne nous encourageront cependant pas à sacrifier un travail de terrain que nous tenons pour nécessaire suite à l'élaboration d'un idéal-type. L'idéal-type n'a en effet aucune prétention à refléter la réalité, comme le soulignait d'ailleurs Max Weber (1995) lui-même qui se disait « aussi loin que possible de croire que la réalité historique se laisse ''emprisonner'' dans le schéma conceptuel ». L'idéal-type n'est qu'une abstraction, une représentation mentale qui aide le chercheur à penser et à questionner un phénomène. C'est avant tout un moyen de rendre intelligible des phénomènes sociaux complexes et multiformes tout en essayant d'échapper aux jugements hâtifs et superficiels du sens commun. Comme

⁷ Daniel Mothé ne cache en effet pas dans une note de bas de page de ce passage de son ouvrage qu'il fait lui-même parti de ces « doctrinaires »

l'explique Max Weber (1965) : « le concept idéal-typique (...) n'est pas un exposé du réel, mais se propose de doter l'exposé de moyens d'expression univoques ». Ainsi, l'idéal-type, une fois défini, n'a d'autre signification que celle d'un concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare. Un type idéal est ainsi une construction analytique qui sert à l'investigateur de tige de mesure pour établir des similitudes aussi bien que des déviations dans des cas concrets. Il fournit la méthode de base pour l'étude comparative, qui est celle que nous utiliserons dans la suite de ce travail.

Ainsi, nous limiter à un corpus théorique de ce type nous ferait courir le risque de construire un organigramme autogéré trop abstrait. D'où la nécessité de le « confronter à la pratique », qui est d'ailleurs l'objet même de ce travail de recherche, dans un mouvement « hypothético déductif ». La suite de ce travail sera ainsi consacrée à confronter cette idéal-type avec les pratiques concrètes des nouvelles formes organisationnelles et des formes organisationnelles autogérées.

Nous étudierons tout d'abord les discours et les pratiques de deux « nouvelles formes organisationnelles » caractéristiques de la société de l'information, de la communication et du savoir du fait de leur activité centré sur les TIC : l'agence régionale d'une SSII au fonctionnement proche d'une Business Unit et un éditeur de logiciels. Pour respecter l'anonymat de ces deux entreprises nous les nommerons SI et Log.

Ce deuxième chapitre débutera donc par une analyse des discours institutionnels de ces deux entreprises (sites Internet et Intranet, ouvrages et articles de revue) afin de souligner les nombreux emprunts faits à la rhétorique autogestionnaire. Nous nous placerons ici dans le prolongement des études menées par Luc Boltanski et Eve Chiapello sur le « nouvel esprit du capitalisme » (1999) tel qu'il se révèle dans les discours institutionnels afin de mieux comprendre la doctrine qui l'anime dans une perspective noologique.

Comme le souligne Nicole d'Almeida (2001), « le détour par l'examen de l'activité langagière et symbolique déployée autour du processus productif n'est ni stérile ni innocent. Il permet de comprendre le soubassement de l'activité économique, c'est-à-dire l'imbrication étroite et nécessaire du dire et du faire. Il n'est pas innocent car il engage une approche pragmatique et critique de la communication qui traque le non-dit du dit ». L'analyse de ces discours nous permet précisément de dépasser la simple logique fonctionnelle de la

communication d'entreprise et la simple dimension artefactuelle des organisations, pour nous permettre d'accéder à leur dimension symbolique.

Ce premier travail visant à mieux comprendre « la sève du mythe » (Morin, 2001) managérial actuel nous semble donc un préalable essentiel. Il n'est cependant pas suffisant pour comprendre réellement la portée des bouleversements organisationnels induits par la société de l'information, de la communication et du savoir. Si la noosphère doit être reconnue comme un terrain d'étude pertinent et utile comme nous le verrons avec Edgar Morin, son analyse doit être complétée par une étude fine des pratiques. Nous avons ainsi besoin de « joindre dialogiquement » « la pensée analogique-symbolique-mythologique-magique » et une approche plus « rationnelle-logique-empirique-technique » (Morin, 2001).

Ce travail se poursuivra donc par une analyse des pratiques organisationnelles mises en œuvre dans ces deux entreprises. L'objectif sera donc ici de dépasser le niveau des discours pour mieux comprendre la manière dont les emprunts à la rhétorique autogestionnaire se traduisent concrètement dans les pratiques de ces deux « nouvelles formes organisationnelles ». En effet, comme le souligne Anne Mayère (2006), « les recherches en SIC ont pu présenter certaines limites, notamment liées à leur focalisation sur la communication officielle. Les pratiques institutionnelles de communication ont pu être privilégiées au regard d'autres pans importants de la communication mobilisée dans la conduite même du travail, de ce qui a trait au rôle d'information et de la communication dans les processus de production et dans les relations de pouvoir ». Ce travail tentera donc de dépasser cette lacune en combinant ces deux approches : une analyse de la communication institutionnelle complétée par une analyse fine de la communication en situation de travail qui viendra éclairer les pratiques d'organisation du travail et les relations de pouvoir dans ces entreprises. Nous suivrons en ceci le conseil de Gaëtan Tremblay (1996) selon lequel « il faut procéder à des études minutieuses de l'organisation du travail, des modes de régulation et des usages sociaux avant d'inférer des propositions globalisantes sur la ''révolution de l'information'' ». Cependant, pour ne pas limiter nos constats à un niveau trop « micro », nous nourrirons nos constats avec des données secondaires dites de « deuxième main » (Carré, 2007) en nous appuyant sur divers rapports consacrés aux entreprises et métiers des TIC (Vendramin et Valenduc, 2002 ; Vendramin, 2004 ; Vendramin et Guffens, 2005).

La suite de ce chapitre optera pour une démarche « inductive » reposant sur un mouvement inverse au premier en « privilégi[ant] le cheminement des constatations particulières, tirées

d'observations de terrain, vers les concepts généraux » (Guibert et Jumel, 1997). Nous ferons ainsi dialoguer nos constats empiriques avec divers travaux scientifiques en SIC et, plus largement en sciences humaines et sociales (sociologie, psychosociologie, sociopsychanalyse, anthropologie, philosophie), pour éclairer les formes et modalités d'exercice du pouvoir et de la critique dans les nouvelles formes organisationnelles propres à la société de l'information, de la communication et du savoir. Nous adopterons ici la méthode préconisée par Karl Popper (1978) consistant à « essayer de découvrir ce que d'autres ont pensé et dit à propos de ce problème, pourquoi ils s'y sont attaqués, comment ils l'ont formulé, comment ils ont tenté de le résoudre ».

Le troisième chapitre sera consacré aux discours et pratiques des deux formes organisationnelles autogérées que nous nommerons Coopcom et Imprim'coop, en référence à leurs cœurs de métier respectifs qui sont la communication et l'impression.

Ce chapitre suivra une structuration similaire au précédent.

Nous commencerons par présenter les discours de ces deux coopératives pour souligner leur ancrage dans l'utopie autogestionnaire et les liens qu'ils entretiennent avec les discours des organisations précédemment étudiées.

Nous investirons ensuite leurs pratiques, des constats que nous alimenterons une fois de plus par des données secondaires de « deuxième main » en nous appuyant sur les ouvrages précédemment présentés de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) et d'Albert Meister (1974). Nous pourrions ainsi apprécier la portée réellement subversive et alternative des expérimentations autogestionnaires dans le contexte de la société de l'information, de la communication et du savoir.

Ici encore, nous ferons par la suite dialoguer ces constats avec divers travaux de recherche en sciences humaines et sociales (principalement en sociologie et philosophie) pour éclairer les limites et dérives de l'autogestion. Nous ferons également ici appel au témoignage laissé par quelques « praticiens » (Mothé, 2004) de l'autogestion, comme Charles Piaget (1973) de Lip ou Marcel Mermoz (1978) de la communauté de travail de Boimondau.

Pour conclure ce dernier chapitre, nous confronterons enfin les pratiques, mais également la portée et les effets de ces pratiques, des nouvelles formes organisationnelles et des formes organisationnelles autogérées pour mettre une ultime fois à l'épreuve la portée subversive de ces dernières.

Ce travail de recherche se propose donc de naviguer du « monde des idées » à celui des « pratiques » pour proposer de nouvelles interprétations théoriques sur les phénomènes que nous étudierons.

Cette navigation entre les niveaux conceptuel et empirique dessinera ainsi un « mouvement pendulaire » que nous tenons pour nécessaire en sciences. Norbert Elias (1993) distingue en effet « deux niveaux de savoirs : celui des idées générales, des théories ou modèles, et celui de l'observation et de la perception de phénomènes déterminés » qui doivent toujours s'articuler : « ce dernier, s'il n'est pas suffisamment fécondé par le premier, demeure désordonné et confus. Le premier, s'il n'est pas suffisamment fécondé par le dernier, reste dominé par les sentiments et les produits de l'imagination ».

1.5.2. L'analyse des discours :

L'analyse des discours nous permettra d'accéder à la dimension symbolique des organisations que nous étudierons, domaine d'analyse où « se trouverait la spécificité de l'approche communicationnelle » des organisations selon Bernard Floris (1997).

Les discours institutionnels seront ainsi considérés comme des « procédés de fabrication symbolique » (Floris, 1997) qui participent à modeler les formes de pouvoirs et les rapports sociaux au sein des organisations. En effet, comme le soulignent Jean-Claude Soulages et Stéphane Olivesi, (2007): « communiquer ce n'est pas simplement se faire l'émetteur d'un message, c'est surtout instaurer ou tenter d'instaurer une relation dans laquelle chaque partenaire se voit attribuer un rôle, une position, une place ou encore une image de soi ». Il s'agira donc de déterminer « de quelles(s) conception(s) des entreprises et des organisations ils sont porteurs » (Le Moëne, 2006).

Nous chercherons ainsi à éclairer la conception des organisations et des rapports sociaux que cherchent à instaurer les discours institutionnels de nos deux « nouvelles formes organisationnelles » au regard de l'idéal-type des formes organisationnelles autogérées que nous aurons précédemment défini.

Il existe deux types d'analyse de discours :

- L'une « quantitative » (réputée pour être « vraiment scientifique ») où il s'agit « d'énumérer et de compter les mots ou les catégories de mots utilisés par un émetteur » (Dépelteau, 2000),

- L'autre « qualitative », s'intéressant « moins à la fréquence des thèmes, des mots et des symboles retenus qu'à l'importance d'un thème ou d'un fait donné » (Dépelteau, 2000).

En d'autres termes, « dans l'analyse quantitative, ce qui est important, c'est ce qui apparaît souvent, le nombre de fois est le critère ; alors que dans l'analyse qualitative, la notion d'importance implique la nouveauté, l'intérêt, la valeur d'un thème, ce critère demeurant évidemment subjectif » (Dépelteau, 2000).

C'est la méthode qualitative qui sera ici utilisée. Ainsi, « j'accorderai de l'attention à des faits dont la fréquence d'apparition n'est pas nécessairement élevée, mais qui me semblent révélateurs et pertinents pour corroborer ou réfuter mon hypothèse de recherche ou pour modifier mes conjectures théoriques » (Dépelteau, 2000).

Nous chercherons à repérer au sein des discours entrepreneuriaux et managériaux les grands thèmes autogestionnaires (que nous définirons plus précisément au premier chapitre au travers d'un idéal-type) et la manière dont ils sont traités, à savoir :

- La socialisation du pouvoir
- La socialisation de l'information
- La socialisation de la communication
- La socialisation des savoirs
- La socialisation des valeurs
- La relation à l'environnement et la constitution de réseau

Cette partie s'inspirera des travaux de Nicole d'Almeida (2001) visant à traquer le symbolique dans l'univers perçu comme strictement matériel du monde économique, « le non-économique de l'économique », pour « mieux cerner et comprendre par contraste les caractéristiques et les présupposés du fonctionnement économique » actuel.

Cet auteur distingue ainsi deux types de récits en entreprises :

- « les récits de la maisonnée », récits particuliers d'entreprises particulières : « ces récits dressent les contours d'une identité particulière, ils sont destinés à un public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder, et mettent en scène une communauté imaginée ». Tel est le type de récit que nous étudierons au travers des discours tenus par SI sur son site Internet et Intranet ainsi que sur des vidéos mises en ligne sur Internet pour ses campagnes de recrutement.

- « les récits de l'engagement », récits universels d'entreprises particulières qui « mettent en scène des valeurs universelles renvoyant à une identité universelle, à l'humanité et au bien commun ». Le récit que nous étudierons dans ce travail ne sera cependant pas celui d'une entreprise particulière mais d'un groupement de dirigeants d'entreprise, auquel appartient Log et que nous nommerons GDE, dont nous analyserons les multiples ouvrages, rapports et revues. Le GDE est un mouvement patronal [REDACTED] [REDACTED] désireux de promouvoir une autre image de l'entreprise consistant à « mettre l'économie au service de l'homme ». On perçoit d'emblée l'ambition humaniste et universelle de ce récit. On perçoit d'emblée l'ambition humaniste et universelle de ce récit.

C'est sur ce dernier type de récit que nous porterons plus particulièrement notre attention. Tout d'abord parce que ces productions écrites sont plus nombreuses que les discours de la maisonnée de SI. Ensuite, parce que c'est ce type de récit à vocation humaniste et universelle qui semble le plus puiser au cœur de la rhétorique autogestionnaire dans une perspective très proche de celle du « nouvel esprit du capitalisme » analysé par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999).

Mais, comme nous l'avons précédemment évoqué, si ce travail sur les discours est un préalable utile et nécessaire, il nous paraît cependant insuffisant et il nous semble indispensable de le compléter par une analyse fine des pratiques qui leur sont liées.

En effet, comme le souligne Stéphane Olivesi (2004 ; 2007) concernant l'analyse des discours stratégiques, « en autonomisant le discours de ses conditions de production et de réception », on risque de laisser « échapper le sens même du discours qui relève d'une singularité événementielle, cristallisation de relations de pouvoirs dans une conjoncture donnée », « travailler sur le corpus conduit à spéculer sur des abstractions dès lors que le discours est coupé du contexte dont il tire sa signification ». Il est donc nécessaire en complément de procéder à « l'objectivation de rapports de force et des structures sociales qui, seule, garantit de saisir la signification du discours » (Olivesi, 2004).

Nous analyserons donc ensuite les pratiques organisationnelles d'une agence de SI ainsi que d'une entreprise du GDE (Log).

Nous utiliserons la même méthode pour investir les formes organisationnelles autogérées au travers des exemples de Coopcom et Imprim'coop, en nous intéressant dans un premier temps à leurs discours puis à leurs pratiques.

1.5.3. L'analyse des pratiques :

Ces analyses de pratiques adopteront une approche communicationnelle et complexe, telle que nous la définirons plus précisément dans le premier chapitre avec le champ de la communication organisationnelle et la pensée complexe d'Edgar Morin.

a) Une approche communicationnelle :

Pour le champ de la communication organisationnelle, « la façon d'être d'une organisation peut être interprétée par les formes de communication qui y sont développées » (Andrade Scroferneker, 2004). Il s'agit donc ici « de découvrir et d'élaborer précisément les caractéristiques de la communication [pour mettre] en évidence les propriétés typiques de l'expérience organisationnelle » (Taylor, 1993) des dites « nouvelles formes organisationnelles » et des formes organisationnelles autogérées.

Ces études de cas accorderont ainsi une place centrale à l'analyse des activités informationnelles et communicationnelles.

Nos enquêtes empiriques se basent ainsi sur l'étude des modes de circulation des informations générales et fonctionnelles et plus particulièrement les déficits et rétentions informationnels symptomatiques du droit de regard de chacun sur les différents domaines de l'organisation. Cet aspect se révélera d'une importance clé dans ce travail puisqu'il nous apprendra beaucoup sur la structuration hiérarchique de l'entreprise, le degré de responsabilisation et d'implication de chacun et les enjeux de pouvoir. Il s'agira ainsi, en suivant les préceptes d'Edgar Morin (1977), de « détecter le problème clé de la monopolisation de l'information » car « l'exploitation et la domination coïncident avec la relégation des exploités et dominés aux tâches purement énergétiques d'exécution, à leur exclusion de la sphère générative/programmatoire. Ils n'ont droit qu'aux signaux les informant de ce qu'ils doivent faire, penser, espérer, rêver ». De même, selon Isabelle Orgogozo (1998), pour « juger sans passion des innovations en cours », outre les traditionnelles questions « à qui va la plus-value réalisée par l'organisation ? » et « qui exerce réellement le pouvoir dans l'organisation ? », s'en ajoute une troisième : « qui informe qui ? ». En effet, informer c'est insuffler une forme, c'est véritablement créer. Nous pensons que diriger c'est informer, donner une forme ; or,

quand l'information circule dans tous les sens, la forme ne se dessine plus du haut, elle naît de l'ensemble ». Des propos que l'on retrouve également chez Jean Lojkin (1992) pour qui « la question essentielle » est la suivante : « qui, quel groupe social va avoir accès aux informations stratégiques, dans l'entreprise, dans le réseau, dans la cité ? » ; ou encore chez Michel Mathien (2005) : « de quelle information et de quelle connaissance liées à quelle finalité s'agit-il dans tous les cas ? Information de qui, pour qui et par quoi ? ». Tels sont précisément les points sur lesquels nous confronterons les « nouvelles formes organisationnelles » aux formes organisationnelles autogérées.

Nous accorderons également une grande importance aux réunions -tout à la fois lieux de transmission d'information, de communication, de négociation et de prises de décision- qui nous informeront cette fois-ci sur le droit d'expression de chacun concernant les différents domaines de l'organisation. En effet, comme le suggère Michel Foucault ici décrypté par Jean-Luc Bouillon (2008) : « les effets de contrôle sont obtenus en premier lieu par la fermeture des espaces d'action et d'interaction en présence, permettant de neutraliser les collectifs, ''d'instaurer les communications utiles, d'interrompre les autres''⁸ ». L'analyse des réunions nous révélera donc elle aussi le degré d'implication et de responsabilisation de chacun, de centralisation et de hiérarchisation de l'entreprise, et les jeux de pouvoir qui s'y dessinent.

Nous nous intéresserons également à la place qu'occupent et à la forme que prennent les activités communicationnelles durant les activités de travail. A ce niveau, elles seront toutes à la fois révélatrices des mécanismes de coordination et symptomatiques des pratiques d'entraide, de coopération et de formation réciproque (intra et interservices).

L'ensemble de ces activités informationnelles et communicationnelles nous éclairera également sur l'état des relations internes et la cohésion des membres, enjeux clés de la « culture d'entreprise ».

Nous nous intéresserons enfin au type de relations que l'organisation entretient avec son environnement, et notamment aux coopérations interentreprises.

⁸ FOUCAULT, Michel (1977). « Le jeu de Michel Foucault ». *Ornicar*, n°10, pp. 62-93. Cité dans BOUILLON, Jean-Luc (2008). « ''L'impensé communicationnel'' dans la coordination des activités socio-économiques, les enjeux des approches communicationnelles des organisations ». *Sciences de la société* n°74, pp. 65-83

Ces multiples dimensions, toutes liées aux phénomènes informationnels et communicationnels, soulignent ainsi toute la richesse des approches communicationnelles des organisations qui permettent d'accéder tout autant aux interactions sociales et aux phénomènes de construction collective de sens, aux processus d'échange d'informations et de mobilisation de connaissances associés à des dispositifs sociotechniques et intégrés dans les processus productifs, aux discours et à la production symbolique qui sont autant de « cadrages idéologiques » (Bouillon, 2008). « Ces dimensions, qui renvoient au triptyque situations – processus – politiques de communication, sont étroitement imbriquées » (Bouillon et al., 2008) et sont autant de traces, d'« indices » (Taylor, 1988) des phénomènes organisationnels.

En partant de cette analyse fine des pratiques informationnelles et communicationnelles nous cherchons ainsi à opérer « un renversement dans la hiérarchisation de la communication d'entreprise » (Galinon-Mélénez, 2007) telle qu'elle est traditionnellement conçue.

Nous espérons ainsi dépasser cette conception traditionnelle de la communication - née avec Norbert Wiener et critiquée par Edgar Morin (1977) - qui « a subordonné la communication à la commande ». Par là même, nous ambitionnons de participer à l'élaboration d'une théorie de l'organisation communicationnelle qui n'occulte pas les problématiques de domination et de pouvoir mais travaille au contraire à les mettre en lumière grâce à une approche critique des « nouvelles formes organisationnelles » tout comme des formes organisationnelles autogérées dans le but de « renouveler et enrichir le problème sociologique de la domination et du pouvoir » (Morin, 1977).

Par ailleurs, de par l'analyse fine des pratiques des formes organisationnelles autogérées, nous espérons également participer à alimenter la théorie sybernétique morinienne où la communication n'est plus utilisée comme un outil de commande mais permet de « piloter ensemble » (Morin, 1977).

b) Une approche complexe dialogique :

Ce travail s'intéressera particulièrement à la distinction entre conception et exécution, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés qui spécialisent leurs fonctions dans les domaines stratégiques pour les premiers et techniques pour les seconds et que l'autogestion a précisément vocation à éradiquer.

Il s'agira ainsi 1) de déterminer si les nouvelles formes organisationnelles parviennent réellement à dépasser le paradigme de disjonction qui sépare et spécialise, 2) de donner à voir

les pratiques mises en œuvre par les formes organisationnelles autogérées qui « récusent » catégoriquement la dissociation des tâches de préparation, conception, organisation, et de décision d'une part, et des tâches d'exécution pures et simples d'autre part » (Gjidara, 1998) pour permettre la « disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés » (Fay, 1986).

Ce travail cherchera donc à reproblématiser la question de la hiérarchie en la combinant aux notions d'anarchie et de polyarchie et en tentant de penser le développement conjoint de la spécialisation et de la polyvalence.

Ce travail étudiera également les phénomènes antagonistes/concurrents/complémentaires d'autonomie/interdépendance, tant au sein des organisations (dans l'organisation du travail) que dans leur relation à leur environnement.

Ce travail s'inscrira enfin dans une approche symbolique des organisations à travers l'étude de la culture d'entreprise, à laquelle sera adossée la problématique de l'unité et de la diversité.

c) Une approche critique qui souhaite rester lucide :

Comme nous le verrons, la communication organisationnelle peut se lire comme un champ de recherche nécessairement ancré dans une approche critique dans l'objectif de se distancer des pratiques professionnelles et de la littérature managériale « où elle puise tour à tour des références, des terrains d'enquête et des corpus » (d'Almeida et Andonova, 2006).

Telle est la perspective dans laquelle s'inscrit ce travail qui adoptera une approche critique (au sens sociologique) des nouvelles formes organisationnelles en tentant de déceler les formes et modalités d'exercice du pouvoir « dissimulé[es], euphémisé[es] » (Parent, 1999) dont elles sont porteuses. La mise en lumière des problématiques de domination et de pouvoir nous semble ainsi répondre aux ambitions posées par Edgar Morin à cette « théorie de l'organisation communicationnelle » qui doit non pas occulter mais traiter de front le problème de la subordination de la communication à la commande issue de la cybernétique.

Ce travail ambitionne ainsi d'alimenter cette « perspective critique originale » (Laramée, 1997), où « le rôle scientifique prend une dimension politique. Il s'oppose à toutes ces formes d'oppression, les met en évidence et propose de nouvelles formes d'organisation plus démocratiques » (Parent, 1999), un dernier enjeu auquel nous entendons répondre par le biais de cet objet de recherche peu commun qu'est l'autogestion. En effet, comme le soulignait Herbert Simon lors de son discours pour le prix Nobel d'économie en 1978, il ne suffit pas de critiquer l'existant, il faut aussi proposer autre chose : « you can't beat something with

nothing. (...) You must offer an alternative ». Tel est bien, à nos yeux, l'un des apports essentiels de ce travail.

Par ailleurs, il est souvent reproché aux approches critiques de se centrer « avant tout sur des problèmes macro économiques » et de manquer « d'une approche applicable aux complexités de la vie organisationnelle » (Parent, 1999). Nous espérons remédier à cet écueil grâce à l'analyse micro des pratiques autogestionnaires, qui restent très peu étudiées.

Comme nous l'avons précédemment évoqué, l'analyse des formes organisationnelles autogérées nous permettra notamment de reproblématiser la question de la hiérarchie et de la spécialisation, qui engendrent une « perte de qualités » (Morin, 1980), en la combinant aux notions d'anarchie, de polyarchie et de polyvalence. En effet, « la hiérarchie ne devient opérationnellement riche (complexe) que s'il y a souplesse et jeu entre les niveaux, autonomie des assujettis, possibilité de décision à la base » (Morin, 1980). C'est à cette nouvelle conception de la hiérarchie, qui ne se limite pas à « corriger les excès d'un système » (Morin, 1980) mais qui cherche réellement à le reproblématiser, que ce travail souhaite parvenir dans l'objectif de « concevoir un progrès organisationnel se fondant sur la régression des spécialisations, des hiérarchies, de la centralisation – d'où la régression corrélative des asservissements/assujettissements – sur le développement des communications et fraternisations, sur le plein emploi des qualités stratégiques, inventives, créatrices encore massivement inhibées ou en friche dans notre société » (Morin, 1980).

Par ailleurs, comme nous l'avons également évoqué, ces études fines des pratiques autogestionnaires nous permettront d'alimenter cette « sybernétique » qui ne renvoie plus seulement à l'« art/science de la gouverne » mais à l'« art/science de piloter ensemble » (Morin, 1981).

Enfin, ce terrain particulier car minoritaire que forment les pratiques autogestionnaires entend répondre à l'appel à la « déviance » lancé par Edgar Morin (1991).

Ce travail s'inscrit ainsi clairement dans un programme « révolutionnaire » (Parent, 1999) qui cherche à « remettre en cause la domination, l'hégémonie du système capitaliste ambiant et généralisé » ainsi que l'aliénation dont il est porteur. Il répond en ceci à l'appel d'Edgar Morin (1981) selon lequel « la révolution ne doit pas être éliminée. Elle doit être entièrement repensée ». Telle est notre ambition : repenser la révolution à l'heure de la société de l'information, de la communication et du savoir.

Ce travail souhaite cependant rester lucide sur le mythe autogestionnaire pour éviter de le transformer en dogme ou « idéomanie », selon le terme de Pierre-Joseph Proudhon. Nous tenterons donc de rester tout à la fois autonome et possédé par cette utopie, « c'est-à-dire capables de dialoguer de façon critique et rationnelle avec nos idées, sans devoir totalement éliminer la passion, voire le caractère de mythe qui est inclus dans toutes les idéologies d'émancipation, lesquelles nous poussent à œuvrer pour la liberté d'autrui » (Morin, 2001).

Par la confrontation des discours et des pratiques autogestionnaires, ce travail ne cherchera donc pas à cacher les échecs et dérives de ces expérimentations mais travaillera au contraire à les mettre en lumière en toute honnêteté. Seule cette autocritique nous permettra de tirer un véritable enseignement des formes organisationnelles autogérées.

Ainsi, l'approche critique des « nouvelles formes organisationnelles » précédemment évoquée sera doublée d'une approche lucide de l'autogestion.

Suivant les conseils d'Edgar Morin (1980), nous tenterons ainsi de prendre en compte le fait « que dans une situation révolutionnaire, les actions les plus réactionnaires concourent à la révolution, que dans une situation réactionnaire, les actions les plus révolutionnaires concourent à la réaction. Il nous faudra réfléchir écologiquement sur tant de révolutions déviées, ''trahies'', pourries, devenant contre-révolutions, créant parfois même un asservissement pire que l'asservissement qu'elles ont aboli ».

d) Présentation des entreprises étudiées :

➤ Les coopératives autogérées :

COOPCOM :

La coopérative que nous nommons Coopcom fut créée en 1995. Sarl à ses débuts, elle s'est convertie en Scop (Société Coopérative Ouvrière de Production) en 2004. Cette structure regroupe une dizaine de salariés qui travaillent dans le secteur de la communication : ils rédigent principalement des articles pour des revues du secteur associatif et élaborent des documents de communication internes et externes (brochures, sites Internet, newsletters...) pour les entreprises du secteur associatif et de l'Economie Sociale et Solidaire.

Cette entreprise se revendique clairement de l'autogestion. [REDACTED]

[REDACTED]

Le fonctionnement de Coopcom s'appuie ainsi sur les principes suivants :

- Exclusivité de la propriété de l'entreprise aux salariés
- Limitation de la spécialisation des fonctions
- Egalité salariale
- Fonctionnement collectif
- Développement des liens interpersonnels
- Partage du travail
- Plafonnement des salaires et investissement grâce aux excédents

IMPRIM'COOP :

Cette Scop créée en 1975 par des militants syndicaux officie dans le secteur de l'imprimerie et regroupe quatre métiers : administration, commercial, infographie, impression. Elle est composée d'une vingtaine de membres.

A l'origine d'Imprim'coop se trouve « l'envie de créer des petites cellules de production qui s'organisent collectivement, de faire des expériences de travail en commun, de créer une imprimerie minute offrant un service rapide ». Dès le début, Imprim'coop pose des principes proches de l'autogestion :

- « le salaire égalitaire
- le refus de la hiérarchie
- l'obligation pour chacun d'être travailleur-associé
- la volonté de partage des tâches
- la participation de tous aux prises de décision (1 travailleur = 1 voix)
- la volonté de s'inscrire dans la prise en charge par les travailleurs de leur outil de production »¹⁰

Imprim'coop souhaite ainsi « donner à l'homme la possibilité d'être le cœur même de la vie de nos entreprises » et prône « une autre façon d'entreprendre »¹¹.

⁹ Site Internet de Coopcom

¹⁰ Livret d'accueil d'Imprim'coop

¹¹ Site Internet d'Imprim'coop

Cette coopérative s'appuie sur « un travail d'équipe, la réalisation professionnelle et personnelle de chacun ». Pour se faire, Imprim'coop prône l'information, la formation et l'innovation, l'ouverture permanente aux nouvelles technologies ainsi qu'une relation de confiance avec son environnement, et notamment avec sa clientèle.

➤ Les « nouvelles formes organisationnelles » :

Pour étudier les pratiques des « nouvelles formes organisationnelles » en émergence avec « la société de l'information, de la communication et du savoir » nous prendrons l'exemple de deux entreprises dont l'activité est centrée sur les Technologies de l'Information et de la Communication dans leur versant « software ».

LOG :

Log est un éditeur de logiciels de formation à distance et de gestion des emplois et des compétences. En parallèle, Log développe également une offre de services assurant la mise en place et le développement des projets de ses entreprises clientes.

La société Log a été créée en mai 2001 et compte douze salariés répartis dans trois pôles (technique, commercial, administration).

Le dirigeant de cette entreprise est membre du GDE, mouvement patronal créé dans les années 1930 et qui, malgré son ancienneté, est particulièrement illustratif du « nouvel esprit du capitalisme » et de sa capacité à intégrer la critique. Le GDE semble en effet un précurseur en la matière comme nous le soulignerons au chapitre II

[REDACTED]

Dans une perspective toute autogestionnaire, le GDE milite ainsi pour la fin du lien de subordination, un pouvoir partagé et des prises de décisions collégiales, le développement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés, la coopération, une information totalement disponible pour tous, une formation « décentralisée » et « sous toutes ses formes ».

SI :

SI est une entreprise spécialisée en conseil, ingénierie et formation en Business Intelligence et E-Business.

Elle se compose de plus de 900 ingénieurs et consultants répartis entre l'antenne parisienne et six agences (quatre en France, une en Suisse et une en Angleterre). L'agence de Rennes, que nous étudierons, compte dix ingénieurs et un directeur d'agence et fonctionne en quasi autonomie à l'instar des Business Units.

Les valeurs qui guident SI dans son management sont les suivantes : l'ouverture sur l'environnement, les échanges et le travail collaboratif, la capitalisation des savoirs et des compétences, l'épanouissement de ses salariés grâce à l'accompagnement et la formation ainsi qu'un cadre de travail chaleureux et convivial.

e) L'observation directe :

Ces études de cas ont commencé en 2005 avec Coopcom, pour s'achever en 2008 avec Imprim'coop (les études de l'agence de SI et de Log se sont déroulées en 2007). L'entrée sur chacun de ces terrains a débuté par une période d'immersion d'un mois à temps plein. Ses quatre entreprises ont ensuite été suivies sur un temps plus ou moins long, s'étendant de un à quatre ans selon les opportunités de retour sur le terrain.

Joël Guibert et Guy Jumel (1997) définissent l'observation comme « une méthode d'investigation empruntée aux sciences physiques et naturelles transposée aux sciences humaines et sociales. Elle consiste à recueillir des informations sur les agents sociaux en captant leurs comportements et leurs propos au moment où ils se manifestent ». L'observation consiste ainsi en un contact direct, sans intermédiaire, avec une réalité sociale.

Traditionnellement, on distingue l'observation participante (qui consiste à étudier un groupe en participant à ses activités, à sa vie collective) de l'observation non participante (qui consiste à porter son regard de l'extérieur sans participer véritablement à la vie du groupe, à son insu ou avec son accord). L'une correspondrait à une méthodologie propre à l'ethnologie et l'autre une méthodologie plus habituelle en sociologie. En réalité « la plupart du temps, les praticiens en sciences sociales choisissent des solutions intermédiaires en participant momentanément et partiellement à la vie du groupe étudié » (Guibert et Jumel, 1997). Dans cette perspective, ce travail s'inscrit pleinement dans la définition de l'« observation non

participante » que donne David Douyere (2006) : « la non participation doit être ici entendue comme non participation aux décisions prises et aux actions du métier effectuées sur le terrain. La non participation ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'interaction, ni échanges avec les acteurs de terrain » et elle se conjugue avec une « observation participante de situations périphériques (déjeuners, trajets, pauses café, soirées...) ».

L'objectif de l'observation directe d'une entreprise est de rendre compte des activités qui prennent place au sein de cette structure, des comportements de chacun de ses membres, des relations qui lient ces différents individus et des rites qui structurent la vie symbolique de ce groupe.

Ces observations ont plus précisément porté sur les dimensions suivantes, toutes irriguées par des problématiques informationnelles communicationnelles comme nous l'avons précédemment expliqué :

L'organisation du travail et les situations de travail :

- Le nombre de niveaux hiérarchiques et les différents rôles et fonctions afférents
- Les pratiques de travail individuelles et collectives
- Les pratiques d'entraide intra-équipe et inter-équipes
- Les pratiques de formation réciproque
- La polyvalence
- Les mécanismes de coordination

La circulation de l'information :

- Les modes de transmission des informations générales et fonctionnelles (réunions, notes internes, délégation hiérarchique, « courroie de transmission », rencontres informelles, bruits de couloirs...)
- Les rétentions d'information
- Les déficits informationnels

Les prises de décision :

- Centralisation des prises de décision et de l'organisation du travail

- Les instances dans lesquelles sont prises ces décisions et plus particulièrement les réunions :

Les réunions :

- Organisation des réunions (ordre du jour, animateur, différentes phases, durée, conclusion, compte-rendu)
- Rôles et degré d'implication de chacun: dominants, neutres, dominés, mis à l'écart (par soi même ou par les autres) ; le leader, le chef, le facilitateur, l'organisateur, le traducteur, le médiateur...
- Déroulement des interactions : qui dit quoi (présentation, commentaires, précisions, questions, propositions, distribution de la parole, injonctions....), sur quel ton/style/registre/énonciation ; monologues, échanges unilatéraux ou multilatéraux, possibilité d'expression, capacité d'écoute
- Le degré d'implication et de participation de chacun
- Les points de convergence et de divergence, les facteurs de cohésion et de conflit
- Les relations instaurées entre les membres et les « clans »
- Les rituels et règles formelles et informelles

Les distinctions et relations entre dirigeants et dirigés :

- Les rôles officiels et officieux des encadrants/dirigeants
- La répartition officielle et réelle des pouvoirs
- Les styles de leadership (directif, démocratique, de type « laisser-faire ») et les relations instaurées entre dirigeants et dirigés
- Les facteurs de distinction dirigeants-dirigés
- Les domaines dans lesquels dirigeants et dirigés ont un droit de regard et d'expression

La culture d'entreprise :

- Les documents de communication institutionnelle présentant l'entreprise : thèmes et mots clés, valeurs distinctives
- Le projet d'entreprise et l'adéquation entre projet individuel/collectif
- Les profils socioculturels et les facteurs de cohésion et de différenciation

- Les relations internes et le climat social
- Les rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques, les attitudes partagées
- Les mythes, les rumeurs, les tabous...
- Les moments hors travail (repas, sorties, etc.) et « événements collectifs »

Les relations à l'environnement :

- Les relations aux clients
- La communication externe
- Les coopérations interentreprises
- La participation à des réseaux

f) L'entretien et le questionnaire :

Ce recueil de données a été complété par des questionnaires et des entretiens passés avec des échantillons variés et représentatifs des membres composant ces quatre entreprises afin de confirmer les observations faites sur le terrain tout en cherchant à mieux saisir les pratiques organisationnelles de ces entreprises et la représentation que leurs membres s'en font.

Dix entretiens ont été menés à Coopcom, douze à Imprim'coop (dont six membres de l'équipe prépresse/PAO, trois commerciaux, un membre de l'équipe « impression/façonnage » et deux membres du pôle administratif, dont l'un est l'actuel PDG), sept à l'agence SI de Rennes (dont un avec le directeur d'agence) et dix à Log (dont un avec le directeur technique, un avec le dirigeant, deux commerciaux, sept ingénieurs et un avec la secrétaire).

Les entretiens passés avec les membres des coopératives autogérées ont été d'une grande richesse, la plupart d'entre eux ayant développé une forte réflexion sur leurs pratiques de par l'intérêt personnel qu'ils y portent, les réseaux d'échanges et de réflexions centrés sur ces pratiques auxquels ils participent et la culture générale, notamment en Sciences Humaines et Sociales, de certains d'entre eux.

Les membres des deux autres entreprises ne semblent pas avoir développé une telle réflexion sur les pratiques organisationnelles de leur entreprise, à l'exception du directeur technique et du dirigeant de Log ainsi que du directeur d'agence de SI en ce qui concerne leurs pratiques managériales. Il s'agissait donc dans ces deux cas de mieux comprendre le profil, le rôle et les pratiques de chacun, leur ressenti sur l'organisation générale du travail, leur représentation de

la relation entretenue avec leurs collègues, hiérarchiques et subordonnés, et enfin l'image qu'ils se font de leur entreprise.

Il peut être reproché à cette méthode une profonde naïveté postulant que les enquêtés sont conscients du phénomène étudié et disent la vérité. Cependant, comme le souligne François Dépelteau (2000), « tous ces inconvénients perdent en partie de leur importance si on prend les résultats des entrevues pour ce qu'ils sont : des opinions d'acteurs (...) en somme, une entrevue ne cerne pas la réalité mais une opinion de cette réalité ». Telle est l'attitude que nous avons tenté d'adopter lors de l'analyse qualitative des données récoltées par entretiens et questionnaires dont l'objectif était de « rechercher les ''manières de voir les choses'' de la part des acteurs étudiés, c'est-à-dire de rechercher le ''sens'', les ''systèmes de sens'' et les ''modèles culturels'' » (Albarelo, 2003). Une méthode qui nous permet d'ancrer ce travail dans une approche « symbolique » des organisations.

Ce travail s'inscrit donc en partie dans une approche ethnométhodologique qui, contrairement à ce qu'on prétend parfois, « ne [prend] pas pour des descriptions de la réalité sociale les comptes rendus qu'en font les acteurs » mais les utilisent pour révéler « comment les acteurs reconstituent en permanence un ordre social fragile et précaire » (Coulon, 1987), « pour comprendre l'organisation humaine du vivre ensemble, pour appréhender les ressorts du lien social » (Farrugia, 2005).

L'objectif de ces entretiens et questionnaires était ainsi de compléter l'approche explicative issue du travail d'observation directe par une approche plus compréhensive initiée par Max Weber. En effet, si l'explication nous permet de détecter « les déterminations, règles, mécanismes, structures d'organisation » elle ne nous permet pas d'accéder à la subjectivité des membres composant cette organisation et en dehors desquels celle-ci n'a aucune existence : « seule la compréhension permet de saisir [les] besoins, désirs, finalités [des acteurs sociaux] et leurs relations aux valeurs » (Morin, 1986). C'est elle qui nous donne « les moyens de comprendre le sens visé par les agents, de manière à pouvoir interpréter leur comportement » (Zarifian, 2000). Ainsi, « la compréhension se distingue de l'explication en ce qu'elle intègre l'étude du sens de l'action produit par l'acteur concerné » et fonde ainsi la spécificité des sciences humaines qui, contrairement aux sciences de la nature, se doivent de « comprendre leurs objets d'étude de l'intérieur » (Dépelteau, 2000). En effet, si « les phénomènes naturels et physiques demandent des explications, les phénomènes humains requièrent une ''compréhension'' » (Mucchielli, 1999). Pour Erhard Friedberg (1993) il est

donc nécessaire de solliciter et rechercher « les points de vues subjectifs » : « c'est à ce prix seulement que [le chercheur] pourra reconstruire et comprendre de l'intérieur la logique propre des situations telle qu'elle est perçue et vécue par les intéressés eux-mêmes ».

Ainsi, comme le souligne Edgar Morin (2001), « pour connaître autrui, il faut certes le percevoir objectivement, l'étudier si possible objectivement, mais il faut aussi le comprendre subjectivement. Le déploiement d'une connaissance objective du monde doit aller de pair avec une connaissance intersubjective d'autrui ».

Nous nous appuierons donc largement sur les témoignages récoltés dans ce travail. Ceux-ci nous permettront d'illustrer concrètement les phénomènes observés au sein de ces quatre entreprises tout en éclairant le sens que les acteurs leur donnent. Ils nous permettront en outre de dépasser les lacunes de la « description gestionnaire du travail » comme l'appelle Christophe Dejours (1998), grâce à une « description subjective » qui nous ouvrira au « réel » du travail qui actuellement « l'objet d'un déni généralisé, tant de la part des concepteurs que des gestionnaires et même de la part de la communauté scientifique ». Ces nombreuses citations nous permettront enfin d'opérer une « transparence méthodologique » (Tremblay, 2003) entre l'histoire racontée par les acteurs et ce qu'en dit le chercheur.

Le questionnaire :

Le questionnaire avait pour principal objectif d'alléger la durée et la densité de l'entretien tout en l'affinant en « cernant » plus précisément le futur interviewé.

Celui-ci est composé de plusieurs rubriques :

- Le profil de l'interviewé : poste occupé, âge et ancienneté ;
- Ses pratiques de travail : travail individuel et collectif, responsabilisation, degré de satisfaction quand à l'autonomie accordée et à l'encadrement ;
- L'organisation du travail : degré de centralisation, satisfaction (définition claire des rôles, charge et temps de travail, rémunération, progression), atouts et lacunes ;
- Les prises de décision : degré de participation et de satisfaction (clarté, réalisme, cohérence, efficacité, légitimité) ;
- Le management : type de leadership, atouts et lacunes, dysfonctionnements ;
- Informations : disponibilité de l'information générale et fonctionnelle, déficits d'informations, tableaux de bord ;

- Communication : réunions (organisation, régularité, dysfonctionnements), possibilité de s'exprimer et d'être écouté, freins à la communication, connaissance et opinion sur la communication et les relations externes de l'entreprise ;
- Formation : existence d'un plan de formation, formations suivies, pratiques d'autoformation et de formations réciproques, satisfaction du niveau de formation ;
- Relations internes : quantité et qualité des échanges, relations instaurées, climat social, tensions ;
- Conditions de travail : locaux, matériel, niveau de fatigue, taux d'absentéisme et de turn over ;
- Culture d'entreprise : qualificatifs pour définir l'entreprise, les valeurs prônées dans les discours officiels et le degré d'adhésion.

L'entretien :

La durée des entretiens a varié de une heure et demi à quatre heures selon les interviewés. Les entretiens avec les dirigeants et encadrants des « nouvelles formes organisationnelles » ont été particulièrement approfondis, de même que ceux réalisés auprès des membres les plus anciens des « formes organisationnelles autogérées ».

L'objectif de l'entretien était de préciser les réponses données au questionnaire précédent tout en les approfondissant, il reprend donc les principales rubriques du questionnaire tout en les complétant:

- Le profil de l'interviewé : formation, parcours professionnel, activités extraprofessionnelles, ancrage politique ;
- Le recrutement : intérêt pour l'entreprise, pratiques de cooptation, déroulement du recrutement, les profils recherchés par l'entreprise, la présentation de l'entreprise lors du recrutement ;
- Organisation du travail : degré de centralisation des décisions, cloisonnements, responsabilité, autonomie et polyvalence, entraide, facteur de motivation et de démotivation, perception d'une distinction dirigeant/dirigé, relations interhiérarchiques instaurées, sentiment d'injustice organisationnelle ;
- Prises de décision : présentation et imbrication des instances de prises de décision (notamment les réunions), degré de participation, atouts et lacunes, dysfonctionnements ;

- Management : atouts et lacunes ; rôle, déroulement et utilité de l'entretien annuel individuel (lorsqu'il existe) ;
- Informations : satisfaction quant à la diffusion des informations, tableaux de bord (rôle, clarté, accès et utilisation), déficits, insatisfaction et besoins ;
- Communication : réunions (rôles et imbrication des réunions, degré de participation, utilité, atouts et lacunes), déficits et dysfonctionnements, relation à l'environnement, réseaux, contacts et relations clients ;
- Formation : politique et pratiques de formation, satisfaction quant aux formations suivies et au niveau de formation atteint ;
- Relations internes : climat social, tensions, conflits et crises, difficultés relationnelles ;
- Culture d'entreprise : historique de l'entreprise, cœur de métier et projet d'entreprise, valeurs, degré d'adhésion, les « clans », les moments collectifs et hors travail.

1.5.4. Les limites méthodologiques :

L'analyse des phénomènes anthropo-sociaux place le chercheur face à un certain nombre de problèmes méthodologiques bien connus des Sciences Humaines et Sociales (SHS).

Les Sciences Humaines et Sociales ont en effet cette particularité de porter leur attention sur des « objets » qui sont aussi des « sujets ». Comme l'explique Magali Uhl (2004), « les sciences sociales s'occupent des relations entre les hommes. Les ''objets'' sont en même temps des ''sujets'' ». L'activité scientifique est donc ici une relation de sujet (le chercheur) à sujet (l'« objet » étudié). Contrairement aux sciences dures, l'objet de recherche des SHS « n'y est pas postulé comme voué, au moins à terme, à la transparence par le jeu d'une explication-dépliage-mise à plat et d'une analyse-décomposition-réduction en éléments de plus en plus simples, à partir d'un phénomène d'origine compliqué et enchevêtré. L'objet à construire n'est donc pas stable, mais opaque et fuyant parce que constamment altéré » (Uhl, 2004).

Malgré l'arsenal méthodologique dont le chercheur se munit pour garantir une certaine distanciation vis-à-vis de son objet d'étude, le chercheur en Sciences Humaines et Sociales ne peut être qu'un « spectateur engagé »¹² oscillant entre « engagement et distanciation »¹³.

¹² Du titre de l'ouvrage ARON, Raymond (2004). *Le spectateur engagé, entretiens avec Jean-Louis Missika et Dominique Wolton*. Paris : Editions de Fallois, 328 pages. ISBN : 2-87706500-6 [1^{ère} édition : 1981]

¹³ Du titre de l'ouvrage de ELIAS, Norbert (1993). *Engagement et distanciation*, contributions à la sociologie de la connaissance. Paris : Fayard, 258 pages. ISBN : 2-213-02261-5 [1^{ère} édition : 1983]

Cette particularité oblige donc toute étude prenant place dans le champ des Sciences Humaines et Sociales à souligner les difficultés et limites auxquelles elle fait nécessairement face.

a) L'influence du chercheur en SHS sur son « objet » de recherche :

Les informations recueillies lors d'une étude empirique (que ce soit par le biais d'observations directes ou d'entretiens) ne peuvent se revendiquer d'une totale neutralité.

En effet, « la présence de l'observateur ou du chercheur influence la situation d'observation, voire perturbe le déroulement des événements observés » (Uhl, 2004). Le chercheur doit donc « apprendre à admettre qu'il n'observe jamais le comportement qui « aurait lieu en son absence » et qu'il n'entend pas « le même récit qu'un même narrateur eut fait à un autre que lui »¹⁴.

Par ailleurs, tout comme Jean-Baptiste Legrave, lors des entretiens, nous nous sommes « surpris plusieurs fois à intervenir activement, en opposition avec les réquisits classiques ». Mais comme le souligne cet auteur :

Croire que ces interventions transforment radicalement la vérité des représentations que l'enquêté se fait de sa pratique ou trajectoire serait une erreur (...) l'enquêteur intervient en donnant parfois son point de vue ou, plus souvent et plus exactement, propose des éléments de réflexion à l'enquêté. (...) Les interventions peuvent l'aider à mettre des mots sur sa situation, en le "guidant" en fonction de la connaissance de réalités sociologiques acquises préalablement par l'enquêteur. A moins que les interventions permettent tout autant à l'enquêteur de réfléchir devant et avec l'enquêté sur les hypothèses de recherche qui sont les siennes (Legrave, 1996)

b) L'influence de l' « objet » de recherche sur le chercheur en SHS :

Mais ce constat vaut également dans le sens inverse : « le sujet observé est en relation permanente avec le sujet observateur, et les rapports entre l'observateur et l'observé sont des rapports de réciprocité dialectique ». Ainsi, « l'observé trouble le regard de l'observateur ou du chercheur » (Uhl, 2004) par le biais de la relation qu'ils vont nouer.

¹⁴ DEVEREUX, Georges (1985). *De l'angoisse à la méthode dans sciences du comportement*. Cité Dans UHL, Magali (2004). *Subjectivité et sciences humaines*. Paris : Beauchesne, 207 pages. ISBN : 2-7010-1460-3

« L'objet des sciences humaines possède en effet cette particularité d'être lui aussi un sujet vivant, actif, interférant constamment de façon à la fois pulsionnelle et intelligente avec le chercheur. Il n'est jamais inerte dans le dispositif » (Uhl, 2004).

La relation sociale qui va se nouer entre le chercheur et son objet d'étude, et auquel ni l'un ni l'autre ne peut échapper, va donc conditionner la quantité et la qualité des informations qu'il pourra recueillir ainsi que la manière dont il va les interpréter.

c) L'investissement social du chercheur en SHS:

Mais si cette relation sociale peut entacher la validité du travail scientifique, il semble difficile, voire impossible d'y échapper, pour les besoins même de l'étude : « le chercheur est nécessairement pris dans le réseau des relations interindividuelles : non seulement la distanciation objective est impossible, mais toute tentative visant à maintenir une position d'extériorité de l'observateur sclérose le processus de la recherche » (Dépelteau, 2000).

Pour certains auteurs, comme Magali Uhl (2004), cette relation sociale et cet engagement se révéleraient même des conditions indispensables et bénéfiques pour l'activité scientifique en sciences humaines : « les objets de la connaissance dans les sciences de l'homme ne sont ni des choses, ni des cobayes humains, ni des rats de laboratoire, mais des sujets, des personnes. Ainsi, le chercheur se doit-il de respecter et de prendre en compte sympathiquement cette humaine condition afin de réintroduire l'affect dans la recherche en le substituant au voyeurisme scientifique qui exile l'observateur du sein de l'humanité ». Magali Uhl (2004) milite ainsi pour la « réintroduction du sujet humain individué ou sensible » dans l'activité scientifique, elle lutte contre cette illusion et cette abomination qui consiste à « réduire les sujets humains de la recherche à des objets inertes (chercheurs neutres et anonymes, sujets étudiés passifs et réifiés) ».

Telle est précisément la méthode que nous avons souhaité adopter en accordant une large place à la démarche « compréhensive », qui « nécessite toujours le recours à un processus d'empathie, de sympathie, donc à un processus subjectif (...) évidemment sujet à erreurs, à malentendus » (Morin, 2005), en complément de la démarche « explicative », comme nous l'avons précédemment évoqué.

d) L'investissement subjectif du chercheur en SHS:

Plus encore, non seulement le chercheur en SHS développe une relation sociale avec ses « objets », mais il fait lui-même partie de ces propres objets de recherche. Dans ces

conditions, « comment étudier les hommes puisque je fais, moi aussi, partie du genre humain, en bref comment étudier objectivement ce que je suis ? Ce qui conduit à se demander de quelle manière je peux étudier scientifiquement la société dans laquelle je vis, qui est l'horizon de mon monde vécu, qui est en moi comme je suis en elle et dont il m'est très difficile de me détacher ? » (Uhl, 2004).

Il semble difficile de répondre à ces questions, et pour Norbert Elias (1993), parce que « les chercheurs sont eux-mêmes inscrits dans la trame des motifs [qu'ils étudient], ils ne peuvent s'empêcher (car ils sont immédiatement concernés) de les vivre de l'intérieur ou par identification ». Ainsi, les analyses menées sont largement dépendantes « de nos propres cadres sociaux et culturels, ceux-ci conditionnant notre perception, notre réceptivité » (Guibert et Jumel, 1997).

Un écueil particulièrement prégnant lorsque l'on travaille sur des sujets tels que l'autogestion. Comme le souligne Albert Meister (1981): « certains domaines de recherche sont plus neutres et engageant peut-être moins la personnalité. Bien entendu, ce n'est pas le cas de l'étude des autogestions (...). Etudier les participations des autres, c'est-à-dire leurs engagements, ne peut manquer d'amener le chercheur à se poser des questions sur les siens. Et ce n'est pas non plus par hasard que certains choisissent ce champ d'étude ». Ainsi, pour Jacques Grand'Maison (1975) qui a lui aussi travaillé sur ce sujet : « c'est un domaine où experts et profanes ont à exercer un sens critique aiguisé vis-à-vis de leurs propres conditionnements de perception (appartenances culturelles, tendances politiques et idéologiques, statut social et professionnel, intérêts économiques propres, héritage particulier, etc.) ».

Mais, ici encore, cette limite se révèle une condition indispensable à l'activité scientifique en SHS, car « si pour comprendre la structure d'une molécule on n'a pas besoin de savoir ce que signifie se ressentir comme l'un de ses atomes, il est indispensable pour comprendre le mode de fonctionnement des groupes humains, d'avoir accès aussi de l'intérieur à l'expérience que les hommes ont de leur propre groupe et des autres groupes ; or, on ne peut le savoir sans participation et engagement actif » (Elias, 1993). Ainsi, « les sciences humaines doivent considérer cette subjectivité là non pas comme un obstacle à neutraliser, éliminer, refouler -au nom de la fameuse distanciation objectivante et de la neutralité scientifique- mais comme la substance, la vie, la force et la finalité même de la recherche » (Uhl, 2004). Une perspective que l'on retrouve chez Norbert Elias (1993) : « les spécialistes en sciences humaines ne peuvent cesser de prendre part aux affaires sociales politiques de leur groupe et de leur

époque, ils ne peuvent éviter d'être concernés par elles. Leur propre participation, leur engagement conditionne par ailleurs leur intelligence des problèmes qu'ils ont à résoudre en leur qualité de scientifiques ». De même, selon l'approche développée par Karl Popper : « tout individu est partial et passionné ; cette partialité ne peut être supprimée, et joue un rôle important dans l'invention. Il ne faudrait pas souhaiter un nivellement des imaginations, des méthodes, des intérêts des hommes de science » (Bouveresse-Quilliot, 1981). Il dénonce ainsi le mythe du savant « impartial et désintéressé ».

Par ailleurs, cet engagement subjectif n'empêche pas le chercheur d'inscrire son travail dans un processus d'objectivation en rattachant ses réflexions à un fond de savoirs communément partagé par le monde de la recherche : les concepts et théories. On retrouve ici le mouvement pendulaire dont nous avons précédemment parlé pour caractériser l'activité scientifique. C'est en effet grâce à cet « horizon d'intersubjectivité » (Uhl, 2004) que la connaissance n'est pas « condamnée à n'être que mienne », mais peut se « rapporter à la connaissance de tout sujet connaissant ». C'est d'ailleurs un point essentiel de la thèse de Karl Popper où « un énoncé de base n'est pas utilisable parce qu'il est certain, mais parce qu'il a été accepté conventionnellement par la communauté scientifique » (Bouveresse-Quilliot, 1981).

L'activité scientifique n'est donc pas « un phénomène individuel : elle suppose la collectivité ». C'est une activité intersubjective qui ouvre un espace de communication propre à différencier le monde de l'opinion de celui de l'argumentation. Ainsi, « le projet rationnel suppose que l'on puisse communiquer » (Bouveresse-Quilliot, 1981). De même, pour Kant, « la pierre de touche grâce à laquelle nous distinguons si la croyance est une conviction (objective) ou simplement une persuasion (subjective) est donc extérieure, et consiste dans la possibilité de communiquer sa croyance, et de la trouver valable pour la raison de tout homme » (Bouveresse-Quilliot, 1981).

1. Chap. I. Cadre théorique et définition
d'un idéal-type des formes
organisationnelles autogérées:

1.1. Introduction :

Ce premier chapitre introductif vise tout d'abord à présenter le cadre disciplinaire et théorique dans lequel s'ancre ce travail de recherche.

Nous présenterons dans un premier temps la discipline des Sciences de l'Information et de la Communication et plus particulièrement le champ de la communication organisationnelle à partir des travaux de ses principaux représentants francophones : Bernard Floris (1996 a ; 1996 b ; 1997 ; 2000 ; 2005), James Taylor (1988 ; 1993), Jean-Louis Le Moigne (1994 ; 2000), Christian Le Moëne (1998 ; 2000 ; 2004 ; 2006 a, 2006 b), Catherine Loneux (2007 ; 2008), Sylvie Bourdin (2008), Jean-Luc Bouillon (2008), Pierre Delcambre (2000 ; 2008), Françoise Bernard (1998, 2000, 2002, 2005, 2006), Nicole D'Almeida (2001 ; 2006) ou encore Alain Laramée (1997).

Un second chapitre sera consacré à définir la pensée complexe d'Edgar Morin à partir des principaux ouvrages de cet auteur. Nous solliciterons ici les six tomes de *La Méthode* (1977 ; 1980 ; 1986 ; 1991 ; 2001 ; 2004), mais également son *Introduction à la pensée complexe* (1990) ainsi que son ouvrage *Pour sortir du XXème siècle* (1981) à tonalité plus politique.

Ces deux « cadres », disciplinaire et théorique, nous permettront de développer une approche complexe, communicationnelle mais également processuelle, dialogique, symbolique et critique des organisations qui nous semble des plus propices à la définition d'un idéal-type des organisations autogérées. Le troisième chapitre sera ainsi consacré à la définition de cet idéal-type (méthodologie initiée par Max Weber que nous avons présenté en introduction) qui nous servira de « tige de mesure » dans la suite de notre travail pour la confrontation des nouvelles formes organisationnelles aux formes organisationnelles autogérées.

Cet idéal type sera défini à partir de trois sources :

- Le père fondateur de cet utopie : Pierre-Joseph Proudhon. Comme nous l'avons indiqué en introduction, Proudhon n'ayant jamais eu ou pris le temps de rassembler ses idées, dispersées dans de nombreux ouvrages, nous nous baserons ici en grande partie sur le travail de synthèse effectué par Jean Bancal (1967 ; 1970 a ; 1970 b) et Pierre Ansart (1970 ; 1984) rapportant et analysant la pensée proudhonienne. Ce « détour » par la pensée proudhonienne nous

permettra de souligner les nombreux points communs que nourrissent nos deux « cadres », disciplinaire et théorique, avec l'utopie autogestionnaire initiée par Proudhon.

- les « doctrinaires » plus contemporains, « intellectuels » situés à l'extérieur des appareils politiques qui, durant les années 1970 et 1980, « réfléchissent à la logique interne de l'utopie, aussi bien par l'exégèse des textes des pères fondateurs que par l'analyse des grands événements historiques où l'autogestion est apparue » (Mothé, 1980) : Daniel Mothé (1980 ; 2004), Yvon Bourdet (1970 ; 1974), Henri Arvon (1966 ; 1980), Pierre Rosanvallon (1976) ou encore Cornélius Castoriadis (1979).

- Et dans une moindre mesure les « politiques » autogestionnaires de la même époque « dont l'objectif est d'intégrer la croyance à un projet politique actuel en l'insérant dans ses rouages programmatiques » (Mothé, 1980) avec Edmond Maire (1976).

Ces deux derniers corpus étant souvent éloignés des pratiques concrètes des expérimentations autogestionnaires, nous ferons également appel à l'ouvrage de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) et à celui d'Albert Meister (1974), que nous comptons parmi les rares textes offrant une vision concrète et fouillée des organisations à fonctionnement autogéré.

1.2. Les SIC et la communication organisationnelle :

Ce travail de recherche s'inscrit dans la discipline des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). Cette discipline, d'origine récente (1975), paraît en effet des plus pertinentes pour analyser finement le nouveau régime socio-technico-économique en émergence plaçant en son centre les activités informationnelles, communicationnelles et cognitives. En effet, comme l'explique Anne Mayère (2006), la spécificité des SIC « tient à ce qu'elles cherchent à questionner centralement les activités d'information et de communication, alors que ces activités, sans être ignorées par d'autres approches disciplinaires, y sont souvent constituées en ''boîtes noires'' ». Les SIC sont ainsi « en charge d'enjeux de société cruciaux » pour Françoise Bernard (2006) car « la communication est incontestablement au cœur des mutations sociales qui peuvent être observées ».

Plus précisément, ces recherches prennent place dans le champ de la communication organisationnelle, une approche communicationnelle des organisations qui semble toute appropriée pour étudier les bouleversements organisationnels induits par la société de l'information, de la communication et du savoir.

1.2.1. Définition du champ de la communication organisationnelle :

Ancrée dans une approche résolument pluridisciplinaire et transdisciplinaire, la communication organisationnelle se compose « de nombreuses problématiques de recherche et d'objets très différents » (Carayol, 1998) dessinant « un vaste territoire aux frontières floues » (d'Almeida et Andonova, 2006). L'« éclatement » est ainsi une spécificité caractéristique de ce champ de recherche pour Arlette Bouzon (2006).

Force ou faiblesse (Bernard, 1998 ; Canivenc, 2007) pour ce champ de recherche, il n'en reste pas moins que, malgré son foisonnement, il se caractérise par l'ambition commune, claire et forte de « repenser dans son ensemble et dans son articulation le couple ''communication-organisation'' » (d'Almeida et Andonova, 2006). Comme le souligne Christian Le Moëne (2000) en présentation du premier numéro de la revue *Science de la Société* consacré à ce champ de recherche : « les différentes problématiques et direction de recherches ont désormais majoritairement en commun un élément essentiel : elles soulignent le rôle essentiel

de la communication dans les processus de dislocation/recomposition des différents niveaux de structuration des entreprises et des organisations ».

Ce champ de recherche s'attache donc à mettre en lumière « l'imbrication étroite entre processus communicationnels et processus organisationnels » (d'Almeida et Andonova, 2006). Ainsi, pour Jean-Louis Lemoigne (1994 ; 2000), « l'information forme l'organisation qui elle-même la forme, dans une interaction réciproque » et c'est précisément « par cette intelligence du complexe couplage de l'information et de la communication, dans, par et pour l'organisation qui les engendre et que récursivement elles permettent d'engendrer, que va pouvoir s'entendre intelligiblement aujourd'hui la communication organisationnelle ». De même, pour James Taylor (1988), « le couple organisation (ou société)/communication forme une paire logiquement indissociable ». Processus communicationnels et organisationnels sont donc étroitement liés, au point que Jean-Louis Lemoigne (2000) considère le terme de « communication organisationnelle » comme une expression « autoréférentielle », tout comme James Taylor (1988) considère que « les deux sont simplement des facettes différentes d'une seule réalité ».

La communication organisationnelle part ainsi du principe que « la façon d'être d'une organisation peut être interprétée par les formes de communication qui y sont développées » (Andrade Scroferneker, 2004). Comme l'explique plus précisément James Taylor (1988 ; 1993), « toute communication amène inévitablement une structuration des modèles de l'interaction que nous interprétons comme un indice d'organisation », il s'agit alors « de découvrir et d'élaborer précisément les caractéristiques de la communication qui mettent en évidence les propriétés typiques de l'expérience organisationnelle ».

Progressivement, ce champ de recherche va ainsi encourager le développement d' « approches communicationnelles des organisations » ancrées dans un « cadre d'analyse original permettant de comprendre les organisations à partir des processus de communication qui les traversent et les structurent (...) [de] comprendre les organisations *par* la communication » (Bouillon et al., 2008). Les activités de communication en situation de travail, les processus de communication imbriqués au processus de production et les discours performatifs des entreprises « constituent tout à la fois des objets d'études et des clés d'interprétation des phénomènes sociaux et organisationnels où ils prennent place » (Bouillon et al., 2008).

Pour James Taylor (1998), il serait même impossible de penser les organisations en dehors de cette approche communicationnelle : « le concept d'organisation est une abstraction. Une organisation n'appartient pas au monde du matériel puisqu'elle ne correspond pas au monde des objets que nous pouvons toucher, voir, entendre...percevoir par les sens ». Ainsi, « une organisation humaine qui existe autrement que dans son expression en comportement communicationnel est inconcevable (...) Les organisations se manifestent uniquement par le truchement de la communication. Elles n'existent, autrement qu'à travers cette manifestation, que dans la sphère du conceptuel. En dehors de la communication, l'organisation n'est qu'une idée » (Taylor, 1998). L'organisation n'est ainsi pour lui « qu'un tissu de communication ».

La communication est donc la matière première de l'organisation, ce par quoi elle émerge et se matérialise comme nous le verrons avec la distinction entre « conversation » et « texte » (Taylor, 1993). Au projet porté par les SIC d'ouvrir la « boîte noire communicationnelle » (Bouillon, 2008), la communication organisationnelle y adjoint celui d'enrichir dans le même mouvement les conceptions organisationnelles. Nombreuses sont en effet les recherches qui, en Sciences Humaines et Sociales, « étudient les dynamiques de construction sociale des organisations en reconnaissant implicitement le rôle central des phénomènes de communication », mais celles-ci peinent à « analyser de manière précise les formes qu'ils prennent et la manière dont ils s'articulent avec les rationalisations de l'organisation productive, avec les relations de pouvoir et avec les rapports sociaux liés au travail » (Bouillon, et al., 2008). Les phénomènes communicationnels que sont « les échanges interpersonnels, les discussions, écrits et arguments, les relations entre ces interactions et les structures organisationnelles où [ces ajustements interindividuels] se déroulent, les représentations sur lesquelles ils reposent, sont le plus souvent tout justement effleurés. Ils semblent constituer un horizon indépassable, au-delà duquel tout se passe, mais où tout est flou » (Bouillon, 2008). La communication organisationnelle et les approches communicationnelles des organisations dont elle encourage le développement visent à combler cette lacune qui empêche la « boîte noire organisationnelle » de s'ouvrir si elle ne s'accompagne pas, en même temps, de l'ouverture de la « boîte noire communicationnelle ».

1.2.2. Une rupture quant aux approches classiques de la communication d'entreprise :

a) Un « renversement » des postulats de base :

Le champ de la communication organisationnelle a émergé en réaction aux approches trop simplistes et fonctionnalistes de la « communication d'entreprise », qui faisaient d'elle un simple outil au service des directions et des services de communication. La communication organisationnelle cherche ainsi à se démarquer clairement des « conceptions instrumentales de la communication dans les organisations, qui restent inscrites dans le paradigme du marketing, de la publicité ou des relations publiques et se restreignent à l'étude des ''meilleures pratiques'' de communication, susceptibles de rendre l'organisation plus efficiente » (Bouillon et al., 2008). Une « démarcation » qui, selon Pierre Delcambre (2008), encourage le champ de la communication organisationnelle à se conjuguer parfois au pluriel pour souligner les différentes acceptations qui peuvent être faites des phénomènes communicationnels en organisation, comme champ professionnel ou scientifique. Nous préférons pour notre part le conjuguer au singulier pour souligner sa reconnaissance institutionnelle progressive, si ce n'est comme « domaine disciplinaire » du moins comme champ de recherche à part entière au sein des SIC.

La communication organisationnelle représente en effet à nos yeux un véritable champ scientifique qui se distingue nettement du champ professionnel par un « renversement » de ses postulats de base et des conceptions organisationnelles et communicationnelles qui en découlent. Comme l'explique Béatrice Galinon-Mélénez :

La ''communication d'entreprise'' telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises, en partant du principe que l'organisation préexiste à la communication, que l'organisation existe en tant qu'entité abstraite, personne morale indépendante des personnes physiques qui la composent, est construite sur une erreur fondamentale. (...) L'organisation est en fait le résultat de l'ensemble des interactions communicationnelles, formelles et informelles, verbales et non verbales. (...) En somme, nous opérons un renversement dans la hiérarchisation de la communication d'entreprise. Au lieu de considérer que l'entreprise est l'enveloppe qu'il convient de préserver en imposant aux hommes des règles du jeu qui l'amputent artificiellement de nombreuses dimensions, nous proposons de centrer l'attention sur les micro situations organisationnelles (Galinon-Mélénez, 2007)

Tel est résolument l'approche dans laquelle se place ce travail de recherche, basé sur une approche communicationnelle de micro pratiques organisationnelles.

b) Une approche processuelle :

Cette perspective bouleverse de fond en comble la conception des organisations qui ne peuvent désormais plus se concevoir de manière statique mais de manière processuelle et dynamique. En effet, l'organisation n'est plus ici considérée comme une « boîte », un « contenant » (Carayol, 2004) dans lequel la communication prendrait place. L'organisation n'est plus considérée comme un état stable mais comme un processus de réorganisation permanente activé et maintenu par les processus informationnels et communicationnels : « l'organisation ne constitue pas une donnée préexistante servant de cadre à des phénomènes sociaux et économiques, mais (...) constitue un ensemble socialement construit en permanence dans le cadre de dynamiques sociales » (Bouillon et al., 2008).

Les phénomènes organisationnels sont ici perçus comme des processus d'altération-émergence, qui disloquent en permanence les formes de vie, ainsi que les normes qui guident ces formes organisationnelles par le bais des activités communicationnelles. L'organisation doit ainsi désormais être perçue selon une logique processuelle dynamique et évolutive : « l'organisation n'est pas un état mais un ensemble de processus perpétuels de rupture par rapport aux formes existantes et de recomposition des normes » (le Moënné, 2004) : les phénomènes d'équilibre sont provisoires et instables, ils sont toujours à travailler et à renégocier au travers des interactions. Dans cette perspective, rien n'est donné, défini a priori : les formes sociales sont en constante réorganisation et réémergence, en perpétuel mouvement, renégociation, reconfiguration.

Comme le résume bien Jean-Luc Bouillon (2008) : « une organisation désigne donc une entité en évolution permanente, ''construite socialement'', très largement produite et remise en cause quotidiennement au fil des actions et interactions professionnelles ».

A travers cette approche processuelle à laquelle nous convie la communication organisationnelle, l'organisation « passe ainsi du statut d'objet d'étude à celui de catégorie conceptuelle ». Un déplacement « susceptible de contribuer à penser les médiations entre local et global, individuel et collectif » selon Catherine Loneux, Jean-Luc Bouillon et Sylvie Bourdin (2008). L'approche communicationnelle nous donne ainsi des « indices » (Taylor, 1988) sur les phénomènes organisationnels, certes au niveau micro des entreprises, mais

également au niveau macro de la société car « ces organisations sont inscrites dans des transformations socio-économiques d'ensemble qui se traduisent concrètement en termes de rationalisation des structures et des activités » (Bouillon, 2008). Les approches communicationnelles des organisations nous permettent ainsi « de prendre en compte les questionnements liés aux transformations sociétales, politiques et économiques contemporaines, qu'il s'agisse des formes adoptées par ''l'économie et la société de l'information et de la connaissance'' et plus largement des transformations de l'exercice de la citoyenneté, de l'action et de la critique sociale ». Une « montée en généralité » que ces trois auteurs proposent d'exploiter à travers « l'idée de ''formes organisationnelles'' » (Bouillon et al., 2008). Tel est précisément l'objet de ce travail qui, à travers une approche communicationnelle des « nouvelles formes organisationnelles » et des « formes organisationnelles autogérées », cherche à mieux spécifier la société de l'information, de la communication et du savoir, les formes de pouvoir qui lui sont inhérentes et les modalités avec lesquelles s'exerce la « critique » dans ce contexte.

Pour opérer cette « montée en généralité », Jean-Luc Bouillon (2008) nous propose plus précisément de nous concentrer sur les « les aspects symboliques » des organisations car ce sont eux qui permettent « d'opérer un lien entre ces niveaux d'analyse » et de « ''faire tenir'' une organisation ». La communication organisationnelle va ainsi accorder une place de choix à la dimension « symbolique », délaissée par les approches classiques de la communication en organisation.

c) Une approche symbolique :

Ainsi, le champ de la communication organisationnelle se distingue également de l'approche classique de la communication d'entreprise en tentant de dépasser l'approche purement fonctionnelle de celle-ci. Il propose en effet de l'enrichir en distinguant une deuxième dimension de la communication, irréductiblement liée à la première malgré leur différence de nature : la communication symbolique.

Cette distinction a notamment été proposée par Bernard Floris (2000) pour « avancer dans la construction » de ce champ de recherche. Cette distinction répond donc aux « besoins de l'analyse » mais ne doit pas pour autant engendrer une séparation entre ces « deux processus qui sont variablement mêlés dans la réalité. (...) Il y a bien évidemment toujours du fonctionnel dans le symbolique et inversement ».

La communication fonctionnelle renvoie ainsi à « la circulation des informations et des représentations dans les activités directement nécessaires au travail de production » (Floris, 1997). L'information devient une ressource stratégique qui, en aval, guide le pilotage stratégique des entreprises, détermine les besoins et affectations en ressources humaines et matérielles et permet, en situation, une coordination optimale des individus, unités et services. Cette communication fonctionnelle, dite également « opératoire », permet l'organisation « matérielle » de l'entreprise.

Au-delà du niveau « matériel » de l'organisation, la communication joue également un rôle stratégique au niveau « symbolique ». Dans cette perspective, la communication concerne « plus particulièrement le sens et la reconnaissance que dirigeants et salariés attribuent à leur fonction et à leur position dans l'entreprise ainsi qu'à la fonction et à la position de celle-ci en tant qu'institution dans la société » (Floris, 1997). La communication permet, ici, de concilier les représentations forcément composites que les différents membres ont de leur entreprise et en assure ainsi la cohésion « symbolique ».

Tout comme Jean-Luc Bouillon, Bernard Floris (1997) estime que « c'est ici que se trouverait la spécificité de l'approche communicationnelle : comment des procédés de fabrication symbolique participent à la production et à la reproduction des rapports sociaux (où l'on voit peut être réapparaître le spectre de l'idéologie et de sa place dans les structures sociales) ». Cette « seconde fonction » spécifique au champ de la communicationnelle renvoie à une conception « sociale (et pourrait-on dire aussi politique) dans le sens où elle organise – inégalement - la répartition objective et symbolique des pouvoirs dans les formes d'organisation sociale. Cette répartition différentielle des pouvoirs sociaux entraîne la nécessaire analyse des phénomènes de domination sociale » (Floris, 1997). Telle est également l'approche adoptée par ce travail de recherche qui traquera, dans les discours et processus organisationnels analysés, les traces de cette « domination sociale » et de cette « idéologie ».

Ainsi, pour Christian Le Moëne :

Un des enjeux des recherches consiste dès lors non seulement à essayer de comprendre ce que recouvre l'ensemble des discours et des pratiques implicitement ou explicitement désignés sous les diverses appellations qui recouvrent les communications organisationnelles, mais surtout d'évaluer à quels types de problèmes ils essaient de

trouver solution, et, plus précisément, de quelles(s) conception(s) des entreprises et des organisations ils sont porteurs, et quels peuvent être les effets des expérimentations qui y ont cours sur l'ensemble des espaces sociaux dans lesquels les entreprises et les diverses organisations déploient leurs activités (Le Moëne, 2006 b)

Ce travail de recherche entend répondre à ces divers enjeux.

d) Une approche dialogique :

Certains chercheurs en communication organisationnelle opèrent également une deuxième distinction, cette fois-ci entre « texte » et « conversation ». Tel est le cas de James Taylor (1993) qui nous propose ainsi une démarche « dialogique » (ambitionnant de concilier les contraires comme nous le verrons avec Edgar Morin) qui tente d'appréhender dans un même mouvement les approches statiques et processuelles, globales et locales, formelles et informelles, unitaires et diversifiées des phénomènes organisationnels. La « conversation » est en effet ce par quoi l'organisation « apparaît » : « l'organisation devient une réalité par son émergence dans la conversation ». Mais « une organisation qui n'est pas textualisable, n'est pas reconnaissable ». La conversation permet ainsi l'émergence de l'organisation et le texte en assure la matérialisation.

Notre travail s'inspire de cette démarche en analysant tout à la fois les discours institutionnels (le « texte » par lequel l'organisation se matérialise) et les pratiques dans une approche communicationnelle (la « conversation » par laquelle l'organisation émerge).

e) Une approche critique :

De par ces oppositions aux approches classiques de la communication d'entreprise, la communication organisationnelle s'ancre dans une forte tradition critique :

La communication organisationnelle devient aussi un champ d'étude scientifique qui dépasse les approches à visée opérationnelle et, tout en prenant en compte les multiples enjeux, les contextes et les pratiques professionnelles de la communication, affirme une posture à la fois critique et analytique. C'est par une posture (structurellement tiraillée entre le proche – l'observation des terrains, l'entretien avec les acteurs et l'analyse des corpus, et le lointain – la distance critique et la mobilisation de concepts) et une rupture que s'est constitué un nouvel objet de recherche scientifique (d'Almeida et Andonova, 2006)

Lorsque cette perspective critique est poussée à son paroxysme, l'approche communicationnelle des organisations « se proclame révolutionnaire » :

Elle dit remettre en cause la domination, l'hégémonie du système capitaliste ambiant et généralisé. La posture scientifique est ici politiquement connotée (...) Les auteurs critiques pensent que certaines structures organisationnelles conduisent à une répartition inégale du pouvoir. Cette répartition inégale conduit à son tour à l'aliénation et à l'oppression de certaines catégories sociales. C'est alors aux chercheurs critiques d'explorer et de réduire ces inégalités, en particulier en interpellant et éclairant les groupes opprimés eux-mêmes sur ces questions » et en donnant à voir les entreprises comme des organisations où « l'exercice du pouvoir est dissimulé, euphémisé (Parent, 1999)

L'approche critique de la communication organisationnelle se fait ici politique et cherche à débusquer la dimension idéologique, « grande absente de toutes les théories de la coordination sociale des activités » et dont la réintroduction peut, selon Jean-Luc Bouillon (2008), « constituer un enjeu important de l'ouverture de la boîte noire communicationnelle ».

La posture de ce champ de recherche est cependant parfois ambiguë en la matière. Si cette tradition critique est clairement identifiée comme un des programmes forts de la recherche en communication organisationnelle, elle ne serait faire oublier les liens tenus que ce champ de recherche entretient avec les pratiques professionnelles classiques, et ce depuis ses débuts : en effet, « les recherches en communication organisationnelle sont à l'origine très largement inspirées des pratiques professionnelles où elles puisent tour à tour des références, des terrains d'enquête et des corpus » (d'Almeida et Andonova, 2006). Françoise Bernard (2006) fait ainsi du « lien qui existe dès les origines, les années 70, avec les milieux économiques et professionnels » la « plus importante » des spécificités de ce champ de recherche au sein des Sciences Humaines et Sociales (SHS). L'un des articles de cet auteur retraçant l'histoire de la communication organisationnelle au sein des SIC (Bernard, 2002) souligne ainsi les relations intimes qu'ont nourri professionnels et universitaires durant la première phase d'institutionnalisation de ce champ de recherche (1960-1980) où la recherche de légitimité a primé « sur le développement des pratiques scientifiques ». Dans la même perspective, Pierre Delcambre (2008) souligne lui aussi que « le développement des recherches s'est plus fait par le contact avec le terrain professionnel que par des contrats de recherche » et estime même que « les conditions d'un développement autonome sont insuffisantes pour créer un sous

champ disciplinaire ». Dans ces conditions, la communication organisationnelle risque fort, en effet, de servir l'idéologie ambiante plus que de la mettre à jour. Comme le souligne Alain Laramée :

Comme ensemble conceptuel permettant de justifier, de légitimer et de préparer les travailleurs à être dans une position favorable au changement, la communication organisationnelle a été grandement valorisée. Cette perméabilité de la discipline a contribué certes à la valoriser à court terme en lui permettant de prendre une certaine ampleur institutionnelle mais au détriment de la perspective critique originale. Ainsi, cette discipline, d'origine sociocritique et participationniste, risque de glisser vers un conformisme comptable, de perdre son autonomie et son sens critique, de s'asservir à la raison instrumentale (Laramée, 1997)

Ainsi, pour Nicole d'Almeida et Yanita Andonova (2006), « une mise à distance s'impose aussi bien par rapport aux pratiques professionnelles que par rapport aux écrits managériaux ».

Ce risque de déviation est d'autant plus accru que « la pensée communicationnelle est aussi un lieu d'effacement du pouvoir » (Bernard, 2000) qui « s'impose presque comme le corollaire ou l'adjuvant nécessaire d'un monde égalitaire, celui où l'équilibre des pouvoirs, la participation de tous aux décisions, le consensus social, sont devenus la règle » (Carayol, 2004), comme nous l'avons vu en introduction à travers la présentation de la société dite de l'information, de la communication et du savoir. Il y a là, pour Françoise Bernard (2000), « un point d'amputation en communication organisationnelle qui ne peut être évité, voire réparé qu'en faisant un retour sur la littérature savante et notamment sur l'œuvre de Michel Foucault ».

Face à ces risques de dérives, ce travail de recherche s'inscrit clairement dans une approche critique où « le rôle scientifique prend une dimension politique. Il s'oppose à toutes ces formes d'oppression, les met en évidence et propose de nouvelles formes d'organisation plus démocratiques » (Parent, 1999). Différents objectifs que nous tenterons de remplir en nous nourrissant des travaux foucauldien comme nous le conseille Françoise Bernard (2000), mais également en investissant un terrain peu habituel : celui des formes organisationnelles autogérées. Il est en effet reproché aux approches critiques de se centrer « avant tout sur des problèmes macro économiques » et de manquer « d'une approche applicable aux complexités

de la vie organisationnelle » (Parent, 1999). Nous espérons remédier à cet écueil grâce à l'analyse micro de ces pratiques autogestionnaires.

De par cet ancrage critique affirmé, nous espérons répondre aux mises en garde de Dominique Wolton pour qui la question actuellement la plus importante du point de vue des connaissances est :

[de] savoir s'il y aura encore dans quelques années une place pour une approche critique dans le domaine de la communication, entre la performance des techniques et l'essor des marchés. Une place pour la recherche et la connaissance académique. Une place pour une formation universitaire non exclusivement professionnelle. Une place pour une nouvelle discipline, qui tout en étant interdisciplinaire soit à l'origine d'approches et de connaissances scientifiques originales. C'est un enjeu essentiel pour éviter une rationalisation et une instrumentalisation complètes de tout ce qui concerne l'information et la communication (Wolton, 2004)

1.3. La pensée complexe

Le champ de la communication organisationnelle se révèle ainsi d'un potentiel très riche pour amorcer une nouvelle conception des phénomènes organisationnels. Ce champ de recherche ne serait cependant suffire à lui tout seul. Comme le souligne Jean-Louis Lemoigne (2000) en s'inspirant du discours du prix Nobel d'Herbert Simon que nous avons déjà cité en introduction : « aussi longtemps que nous ne disposons pas d'un paradigme de référence alternatif, rappelle Simon dans sa conférence Nobel (1978), nous pratiquons le précédent, aussi inadapté qu'il nous apparaisse en pratique. Nous le pratiquons et surtout nous l'enseignons ».

Pour remédier à cet écueil, ce travail de recherche choisit de s'inscrire dans le sillage de la pensée complexe, initiée par Edgar Morin en opposition au paradigme de simplification qui guide les sciences depuis Descartes.

1.3.1. Définition : le paradigme de la complexité

Pour appréhender cette notion de complexité, il est nécessaire d'en passer par son étymologie afin de comprendre au mieux son ambition. Comme l'explique Edgar Morin (1980) : « ''plexus'' (entrelacement) vient de ''plexere'' (tresser). Le complexe –ce qui est tressé ensemble- constitue un tissu étroitement uni bien que les fils qui le constituent soient extrêmement divers ». Ainsi, « la complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés » formant ce qu'il nomme « le paradoxe de l'un et du multiple » (Morin, 1990).

La pensée complexe a ainsi pour ambition de proposer une méthode qui « détecte et non pas occulte les liaisons, articulations, solidarités, implications, imbrications, interdépendances, complexités » (Morin, 1977) des divers éléments entrelacés à l'origine de tous les phénomènes organisationnels, qu'ils soient bio-physico-chimiques ou anthropo-sociaux.

Penser en terme de complexité signifie donc reconnaître le principe systémique selon lequel l'unité de l'organisation n'est pas réductible à la somme de ses parties constitutives. Autrement dit, les interactions entre éléments du système sont aussi importantes que la nature et les caractéristiques des éléments en eux-mêmes, pris isolément.

C'est donc à un bouleversement total des principes guidant l'activité scientifique, à une véritable révolution paradigmatique, que nous invite la pensée complexe. Elle induit une

conception totalement nouvelle tant des phénomènes sur lesquels porte l'acte de connaissance que de l'acte de connaissance lui même.

a) Une critique du paradigme de disjonction/réduction :

La pensée complexe s'oppose donc radicalement au paradigme scientifique cartésien jusqu'alors dominant caractérisé par un principe de disjonction et de réduction « qui enjoint de désintégrer les entités globales et leurs organisations complexes au profit des unités élémentaires qui les constituent » (Morin, 1991).

En effet, le principe de simplification présidant le paradigme cartésien « soit sépare ce qui est lié (disjonction) soit unifie ce qui est divers (réduction) » (, il « juxtapose la diversité sans concevoir l'unité » ou au contraire « unifie abstraitement en annulant la diversité », il « voit soit l'un, soit le multiple, mais ne peut voir que l'un peut être en même temps multiple » (Morin, 1990).

Ce principe de simplification se caractérise également par un paradigme d' « exclusion » qui « exclu purement et simplement de la scientificité, et par là même de la ''vraie'' réalité, tous les ingrédients de la complexité du réel (le sujet, l'existence, le désordre, l'aléa, les qualités, les solidarités, les autonomies, etc.) » (Morin, 1991).

Disjonction, réduction et exclusion au fondement du principe de simplification forment ainsi un « paradigme ».

Pour Thomas Kuhn (1983), les paradigmes sont à « la source des méthodes, des domaines de recherche et des normes de solution acceptés à n'importe quel moment donné par tout groupe scientifique arrivé à maturité ». C'est « l'ensemble des croyances, des valeurs et des techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné ». De même, pour Edgar Morin (1991), « les paradigmes sont formés de présupposés ou postulats qui contrôlent et commandent la conception, la formation et l'organisation des théories scientifiques ». Ainsi, « un paradigme contient, pour tout discours s'effectuant sous son empire, les concepts fondamentaux ou les catégories maîtresses de l'intelligibilité en même temps que le type de relations logiques d'attraction/répulsion (conjonction, disjonction, implication ou autres) entre ces concepts ou catégories ». Mais, bien plus encore, « un grand paradigme (episteme, mindscape) contrôle non seulement les théories et les raisonnements, mais aussi le champ cognitif, intellectuel et culturel où naissent les théories et raisonnements (...) Un grand paradigme commande la vision de la science, de la philosophie, de la raison, de la politique,

de la décision, de la morale...(...) [ainsi], un grand paradigme détermine, via théories et idéologies, une mentalité, un mindscape, une vision du monde » (Morin, 1991). Les grands paradigmes maîtres « concernent aussi l'infrastructure sociale. (...) [c'est aussi] un principe d'organisation de la société. Il règle à la fois l'organisation sociale, l'ordre culturel, le mythe, la cosmologie, le rite, le langage » (Morin, 1991). Une emprise totale sur les mondes scientifiques, politiques, culturels et sociaux que le paradigme de disjonction illustre parfaitement et dont la devise pourrait se résumer à « ''diviser pour régner''. La formule est [ainsi] celle de Machiavel pour dominer la cité, celle de Descartes pour maîtriser la difficulté intellectuelle, celle de Taylor pour régir les opérations du travailleur dans l'entreprise. La maxime commune se ramifie dans la politique, la culture, la pensée, la société. Le paradigme d'occident règne en divisant ! » (Morin, 1991).

Et pour Edgar Morin, (1986) cette « disjonction et ce morcellement des connaissances affectent, non seulement la possibilité d'une connaissance de la connaissance, mais aussi nos possibilités de connaissance sur nous-mêmes et sur le monde ».

b) Le nouveau paradigme de la complexité :

Edgar Morin (1990) préconise ainsi de substituer au paradigme de « disjonction-réduction-unidimensionnalisation », un paradigme de « disjonction-conjonction permettant de distinguer sans disjoindre, d'associer sans identifier ou réduire ». Une démarche que l'on retrouve au sein de la communication organisationnelle, notamment chez Françoise Bernard (2006) qui plaide pour y « développer une pensée de reliance ».

La pensée complexe se donne ainsi pour objectif de « rend[re] compte des articulations entre des domaines disciplinaires brisés par la pensée disjonctive » (Morin, 1990) pour « penser l'unité/désunité de la vie sans résorber, réduire, affaiblir l'un des deux termes » (Morin, 1980).

La pensée complexe a dès lors pour ambition d'offrir un regard neuf sur les phénomènes étudiés mais plus encore sur l'acte de connaissance lui-même, qu'il faut dès lors reconnaître dans sa multidimensionalité, « dans le sens où elle est, de façon inséparable, à la fois physique, biologique, cérébrale, mentale, psychologique, culturelle, sociale » (Morin, 1986). La pensée complexe travaille notamment à faire reconnaître la dimension symbolique de la connaissance en explorant « le continent non reconnu, inexploré, [de] la noosphère où la connaissance s'organise en système d'idées (théories et doctrines), et qui nécessite une

science nouvelle : la noologie » (Morin, 1986). On retrouve ici l'importance des dimensions « symboliques » et « idéologiques » soulignées, dans le champ de la communication organisationnelle, par Bernard Floris et Jean-Luc Bouillon. En effet, pour Edgar Morin (1981), « la connaissance, y compris scientifique, n'est pas le reflet des choses, mais dépend d'une organisation théorique, laquelle est organisée par des facteurs supracognitifs (les paradigmes) et des facteurs infracognitifs (besoins, aspirations), facteurs qui eux-mêmes sont inséparables non seulement du sujet théoricien hic et nunc, mais de déterminations culturelles, sociales, historiques ». En effet, si le paradigme détermine les pratiques scientifiques, culturelles, politiques, sociales...celles-ci agissent en retour sur lui. Sans cette « noologie », la connaissance court donc le risque, déjà bien présent, de rester aveugle sur elle-même : « elle ne comprend ni les causes ni les conséquences de son action. Il lui manque la connaissance de sa connaissance ; il lui manque le principe qui la rendrait apte à réfléchir sur elle-même, à se situer anthropologiquement, sociologiquement, historiquement, logiquement, moralement » (Morin, 1981).

L'impossibilité de cette connaissance de la connaissance, directement issue des principes de disjonction, réduction et exclusion, fait entrer la science en « crise » (Morin, 1981), processus à la base des « révolutions scientifiques » (Kuhn, 1983) qui sont à la fois causes et conséquences d'un changement de paradigme : « les révolutions scientifiques sont ici considérées comme des épisodes non cumulatifs de développement, dans lesquels un paradigme plus ancien est remplacé, en totalité ou en partie, par un nouveau paradigme incompatible » (Kuhn, 1983). Ainsi, face à cette crise, « se forme et se forge une connaissance qui se veut adéquate à la complexité du réel et dont le problème central est d'élaborer les paradigmes nécessaires pour penser la complexité » (Morin, 1981). Une entreprise déjà amorcée selon Edgar Morin par :

Les avancées de la physique, de même que celles des sciences sociales, [qui] réintroduisent l'observateur dans l'observation. Cybernétique, systémisme, structuralisme nous montrent qu'en physique, biologie, sociologie, l'organisation n'est pas réductible à l'ordre et doit trouver ses principes propres ; plus encore on commence à comprendre que l'organisation vivante et l'organisation anthropo-sociale posent les problèmes fondamentaux d'une science de l'autonomie et d'une théorie de l'auto-organisation. (...) Partout, on a commencé à travailler avec hasards et incertitudes, à concevoir les causalités complexes, à reconnaître la relation sujet-objet (Morin, 1981)

De nouveaux principes qu'Edgar Morin (2001) tente de systématiser à travers sa « pensée complexe » dont l'« entreprise est conçue comme intégration réflexive des divers savoirs concernant l'être humain. Il s'agit non pas de les additionner mais de les lier, de les articuler et de les interpréter » en intégrant les notions de désordre, incertitude et paradoxe, autonomie et auto-organisation....

Dans cette perspective, une autre des grandes propriétés de la pensée complexe est qu'elle ne peut se réduire à la complétude, c'est-à-dire à une somme définitivement close de solutions, d'approches du réel. La complexité nous apprend que jamais on ne détient le tout-savoir : c'est une école de l'humilité qui laisse toujours une porte ouverte sur une approche nouvelle, sur une connexion nouvelle avec un autre savoir. La pensée complexe envisage donc le savoir et la connaissance en termes de devenir, de processus, selon une logique dynamique, en mouvement permanent qui n'est pas sans rappeler l'approche processuelle de la communication organisationnelle. Aucun savoir ne peut être défini une fois pour toute dans un monde soumis au temps et au changement.

La pensée complexe nous apprend ainsi que la connaissance est multidimensionnelle et mouvante.

1.3.2. La conception complexe des processus organisationnels :

La pensée complexe nous offre ainsi l'occasion de développer un nouveau paradigme apte à conceptualiser les phénomènes organisationnels, longtemps ignorés. En effet, pour Edgar Morin, l'un ne va pas sans l'autre.

Comme il l'explique: « l'organisation, question fondamentale à laquelle arrivent toutes les avenues de la science moderne, ne pouvait être traitée par la science classique : c'était une question complexe » (Morin, 1977). La science classique traitait en effet ses objets (atome, molécule, astre, vie, société...) comme des éléments simples et non comme des phénomènes organisationnels. Nous prenons progressivement conscience de cette lacune « mais nous ignorons [encore] tout du sens de ce terme : organisation » (Morin, 1977).

Ainsi, « la pensée complexe se forge et se développe dans le mouvement même où un nouveau savoir sur l'organisation et une nouvelle organisation du savoir se nourrissent l'un l'autre » (Morin, 1977). La pensée complexe va donc avoir pour objectif de penser les phénomènes organisationnels, jusqu'ici occultés par les principes de

disjonction/réduction/exclusion, dans une perspective satisfaisant pleinement aux ambitions de la communication organisationnelle.

a) Une approche communicationnelle des organisations :

Les attaches entre pensée complexe et communication organisationnelle se révèlent dès le premier tome de la méthode morinienne où sont clairement affirmés les liens que nourrissent phénomènes organisationnels et phénomènes communicationnels : « l'organisation est toujours un phénomène de communication (...) la communication est toujours un phénomène d'organisation » (Morin, 1977).

➤ La cybernétique :

C'est dans la cybernétique que la pensée complexe puise cette homologie entre organisation et communication :

La première originalité de la cybernétique a été de concevoir la communication en termes organisationnels. (...) La communication constitue une liaison organisationnelle qui s'effectue par la transmission et l'échange de signaux. Ainsi, les processus régulateurs, producteurs, performants peuvent être déclenchés, contrôlés, vérifiés par émissions/réceptions, échanges de signaux ou informations (...) Le légitime étonnement de Wiener sur la liaison commande/communication posait le problème de l'organisation dans et par la communication (Morin, 1977).

Mais la pensée complexe ne se contente pas de s'inspirer de la cybernétique, elle propose également de la dépasser.

En effet, si la cybernétique est la première théorie mettant clairement en lumière les liens entre communication et organisation, elle tend à subordonner l'une au profit de l'autre : « à vrai dire, Wiener n'a pas seulement mis ensemble la commande et la communication, ce qui s'impose à toute théorie de l'organisation communicationnelle : il a subordonné la communication à la commande (...). De fait, la cybernétique devenait, non pas la science de l'organisation communicationnelle, mais la science de la commande par la communication » (Morin, 1977).

La cybernétique reste dès lors prisonnière de l'ancien paradigme qui pense en termes dualistes, disjonctifs et réducteurs : « s'est imposée à [Wiener] l'évidence d'une organisation commandée de façon normative et impérative par une entité supérieure. Ainsi, le principe de

l'Esprit commandant la Matière, de l'Homme commandant la Nature, de la Loi commandant le Citoyen, de l'Etat commandant la Société, devint celui de l'Information régnant sur l'Organisation ». Ainsi, « le paradigme wienérien fut surdéterminé à la fois par le paradigme de simplicité propre à la science classique et par la forme techno-industrielle de l'organisation asservissante du travail propre aux sociétés historiques. D'où la subordination de la communication à la commande, ce qui signifie que l'organisation-communication s'établit nécessairement par l'asservissement (esclavagisation ou assujettissement) » (Morin, 1977).

La pensée complexe souhaite ainsi enrichir le couple organisation-communication issu de la cybernétique par les problématiques de pouvoir et de domination, totalement occultées par cette dernière. Edgar Morin (1977) va dès lors se livrer à une vive critique de la cybernétique en lui reprochant :

- d'occulter ces questions et de participer ainsi à rendre le pouvoir invisible : la cybernétique a « occulté le problème du pouvoir caché sous la commande », « la commande a occulté la richesse de l'organisation communicationnelle, et l'information a occulté la problématique des appareils. Le pouvoir est caché et la communication est servie ». Ainsi, « si l'appareil est invisible à ceux qui le subissent, c'est aussi parce qu'une théorie de l'organisation communicationnelle n'a pas encore émergé dans les sciences, ni physiques, ni biologiques, ni anthropo-sociologiques ».
- tout en les prolongeant dans de nouvelles dimensions. En effet, avec la cybernétique, « s'est constitué un nouveau couple maître-esclave, le couple information-énergie. (...) Ce couple information-énergie est en fait la traduction physique opérationnelle de la domination sociale : celle d'un pouvoir qui monopolise l'information générative et programme l'action des exécutants réduits aux tâches énergétiques ».

Edgar Morin plaide ainsi pour l'élaboration d'une véritable théorie de l'organisation communicationnelle qui n'occulte pas les problématiques de domination et de pouvoir mais se fait au contraire un devoir de les traiter de front pour les réactiver. En effet, pour Edgar Morin (1977), une « société conçue comme organisation informationnelle/communicationnelle ne peut que renouveler et enrichir le problème sociologique de la domination et du pouvoir ». Une entreprise qui accorde une place centrale à la distinction entre dirigeants et dirigés en lien avec la problématique informationnelle au sein des organisations :

Elle nous mène à détecter le problème clé de la monopolisation de l'information. Le pouvoir est monopolisé dès qu'un appareil et par là même une caste ou classe

d'appareils monopolise les formes multiples d'information, lie directement le pouvoir et le savoir (...). L'exploitation et la domination coïncident avec la relégation des exploités et dominés aux tâches purement énergétiques d'exécution, à leur exclusion de la sphère générative/programmatoire. Ils n'ont droit qu'aux signaux les informant de ce qu'ils doivent faire, penser, espérer, rêver (Morin, 1977)

Il propose de nommer cette théorie de l'organisation communicationnelle « sybernétique », qui n'est plus « art/science de la gouverne » mais « art/science de piloter ensemble, où la communication n'est plus un outil de la commande, mais une forme symbiotique complexe d'organisation » (Morin, 1977). Avec la sybernétique, la communication n'est ainsi plus subordonnée à la commande.

Un mouvement similaire se dessine dans le champ de la communication organisationnelle qui travaille à renverser la relation hiérarchique assujettissant la communication à l'organisation. Une démarche que l'on retrouve particulièrement chez Jean-Louis Lemoigne (2000), qui lui aussi fustige « la réduction de la communication à l'efficace commande cybernétique ». Il travaille ainsi à remplacer l'information « définie comme un sous-produit entropique de l'interaction entre matière et énergie » par une nouvelle conception où elle serait définie comme « produit "anthropique" de la communication humaine telle qu'elle se manifeste dans les organisations complexes ». Dans une perspective très proche de celle de la sybernétique morinienne, Jean-Louis Lemoigne amorce une nouvelle perspective qui ne consiste plus à « décider de la forme optimum à donner à l'organisation et d'en inférer la bonne forme de la communication organisationnelle réduite à un système de commande » mais à « chercher, en tâtonnant sans cesse, à parvenir à mettre en œuvre collectivement des processus d'élaboration des décisions » pour « tirer davantage ressources de l'intelligence téléologique des acteurs que du calcul rationnel de la bonne hiérarchie ».

➤ La systémique :

Pour penser les liens entre communication et organisation, la pensée complexe puise également dans la systémique, comme nous l'avons évoqué dès le début avec la place centrale qu'y occupent les « liaisons, articulations, solidarités, implications, imbrications, interdépendances, complexités » (Morin, 1977), en un mot : les interactions, en opposition avec le paradigme de disjonction/réduction/exclusion.

La notion de « systémique » émerge dans les années 1950 avec Ludwig Von Bertalanffy et sa *Théorie générale des systèmes* où la notion de système est définie comme « un ensemble

d'unités en interrelations mutuelles ». Ludwig Von Bertalanffy y pose le principe selon lequel tout système est un ensemble dont les éléments ne peuvent s'étudier isolément car ils sont en interaction ; et c'est bien leurs relations, et non leur simple agrégat, qui fondent le système. Ainsi, selon l'approche systémique, les interrelations ont un rôle profondément organisationnel. Une approche que l'on retrouve chez Edgar Morin (1977) pour qui « les interactions relationnantes sont génératrices de formes et d'organisation ».

La pensée complexe va ainsi puiser au cœur des « deux caractères principaux [de la systémique], le premier est l'interrelation des éléments, le second est l'unité globale constituée par ces éléments en interrelation » (Morin, 1977). Cette approche va ainsi permettre de donner une première définition à la notion d'organisation comme un « agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système » (Morin, 1977). La notion de relation est donc au centre de cette approche des organisations : « l'organisation (...) relie les éléments entre eux, les éléments en une totalité, les éléments à la totalité, la totalité aux éléments, c'est-à-dire lie entre elles toutes les liaisons et constitue la liaison des liaisons » (Morin, 1977).

Mais Edgar Morin (1977) va également enrichir la systémique en mettant l'accent sur les « qualités et propriétés nouvelles émergeant des interrelations entre parties » qui apparaissent « non seulement au niveau global mais éventuellement au niveau des composants ». Ces qualités ou propriétés nouvelles sont ainsi absentes ou virtuelles au niveau des parties lorsqu'elles sont prises isolément et ne peuvent apparaître ou s'actualiser que par et dans le tout. « Dès lors, non seulement le tout est plus que la somme des parties, [mais] c'est la partie qui est, dans et par le tout, plus que la partie » (Morin, 1977). Ainsi, la notion d'émergence « permet de mieux comprendre le sens profond de la proposition selon laquelle le tout est plus que la somme des parties » (Morin, 1977). Elle nous permet également de comprendre que le développement de l'organisation ne signifie pas seulement accroissement des contraintes pour les parties mais peut également accroître leurs potentialités. Cette approche nous sensibilise ainsi à la nécessité d'étudier dans tout système non seulement « la perte par contraintes, asservissements, répressions », mais également « le gain en émergence ». Edgar Morin (2001) propose donc dans le sixième tome de sa *Méthode* une nouvelle définition enrichie de la notion de système comme « l'organisation de parties différentes en un tout, établissant des contraintes sur ces parties et produisant des qualités propres ou émergences, lesquelles rétroagissent sur les parties ».

Cet approfondissement de la systémique ouvre ainsi à une pensée dialogique tentant de comprendre les relations antagonistes mais également complémentaires que peuvent entretenir les termes d'un couple binaire comme ceux de soumission et d'émancipation.

b) Une approche dialogique des organisations :

En opposition au paradigme cartésien d'exclusion, la pensée complexe se veut une pensée de l'inclusion. Là où la première sépare et met en concurrence, la seconde cherche également à relier et à trouver les complémentarités. Comme l'explique Edgar Morin (1981), certes « l'acte premier de connaissance est un acte de séparation, un arrachement à la confusion ou indistinction. C'est constituer une/des frontières, c'est séparer les objets les uns des autres, ainsi que de leur environnement (...) Mais il faut également relier. Les objets ne peuvent être considérés comme des entités isolées. Leur exigence même dépend d'interactions avec d'autres objets et avec leur environnement » comme nous l'avons précédemment vu. Ainsi, « connaître c'est être capable de distinguer, puis de relier ce qui a été distingué » (Morin, 1981), tâche que se donne la pensée complexe. Une tâche qui n'est pas des plus aisées puisqu'elle consiste à distinguer et relier tout en évitant de disjoindre et confondre et se retrouve « condamnée à naviguer entre simplification et confusion » (Morin, 1981). Ainsi la pensée complexe « distingue/oppose en tentant de lier ce qu'elle distingue et oppose » (Morin, 1981).

Face à une logique linéaire, univoque, mécaniste qui disjoint, réduit, confond, la pensée complexe en appelle ainsi à une « dialogique où des termes explicatifs peuvent être à la fois complémentaires, concurrents, antagonistes » (Morin, 1981).

La « dialogique » renvoie ainsi à l'« unité symbiotique de deux logiques, qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort » (Morin, 1977). Dans cette perspective, les phénomènes organisationnels doivent être conçus comme des « équilibres de forces antagonistes » (Morin, 1977), instables et précaires.

C'est en ceci que la dialogique se distingue de la dialectique hégélienne. En effet, « chez Hegel, les contradictions trouvent leur solution, se dépassent et se suppriment dans une unité supérieure » (Morin, 2001) : l'opposition entre thèse et antithèse se résout dans la synthèse. Au contraire, avec la dialogique, « la réconciliation des contraires ne peut surmonter leur irréconciliabilité » (Morin, 1980), « les antagonismes demeurent et sont constitutifs des entités

ou phénomènes complexes » (Morin, 2001). Ainsi, « la pensée complexe (...) ne saurait être, comme la dialectique, le ''dépassement'' des contradictions. Elle est leur désoccultation, leur mise en évidence, et appelle au corps à corps avec la contradiction » (Morin, 1980) en se fondant sur l'« idée complexe [car en apparence contradictoire] *contraria sunt complementa* : deux propositions contraires peuvent être aussi complémentaires » (Morin, 1991).

Le défi de la pensée complexe va dès lors être d'associer sans incohérence des idées réputées antinomiques dans le paradigme de disjonction : ordre/désordre, constant (ou invariant)/changement, dynamisme/stabilité, un/multiple, identité/altérité, autonomie/dépendance, isolement/relation, ouverture/fermeture, symbolique-mythologique/empirique-rationnel, anarchie/hétéarchie/hierarchie, centrisme/polycentrisme/acentrisme. Une ambition que l'on retrouve pleinement dans le champ de la communication organisationnelle au travers du modèle texte/conversation initié par James Taylor (1993) et de la « pensée de reliance » pour laquelle plaide Françoise Bernard (2006) consistant à « rapprocher des termes qui sont traditionnellement séparés, voire opposés ».

En opposition au paradigme cartésien de disjonction, avec la pensée complexe « il n'y a pas d'alternatives inexorables entre les entités antinomiques qui se disputaient la souveraineté ontologique : les grandes alternatives classiques, Esprit/Matière, Liberté/Déterminisme s'endorment, se résidualisent, nous semblent obsolètes » (Morin, 1977), marquant ainsi la fin de ces dualismes opposés qui nous enfermaient dans une pensée binaire manichéenne et sclérosante.

Nous allons étudier quelques uns de ces couples antagonistes/complémentaires/concurrents qui nous semblent les plus déterminants et que nous tenterons d'investir dans notre travail.

➤ Ordre/désordre :

Là où le paradigme de disjonction ne s'intéressait qu'aux phénomènes de mise en ordre, confondant abusivement ordre et organisation, le second principe de la thermodynamique, selon lequel « tout système clos tend vers l'entropie », va mettre en évidence le caractère hautement improbable de celui-ci. Dès lors, l'ordre et l'organisation cessent de constituer des évidences ontologiques et deviennent problématiques. Le paradigme de simplification commence à se fissurer. Un second coup lui est asséné au début du XX^{ème} siècle avec la microphysique et la notion de quantum qui offre une vision toute différente du désordre : ce n'est pas un désordre de dégradation et de désorganisation qui mène le système vers

l'entropie, mais un désordre constructeur. Dès lors, les notions apparemment contradictoires d'ordre, de désordre et d'organisation deviennent complémentaires : « il y a une relation cruciale entre le déferlement du désordre, la constitution de l'ordre, le développement de l'organisation » (Morin, 1977). Emerge alors l'idée d'un « ordre par le bruit » (Heinz Von Foerster) et de « hasard organisateur » (Henri Atlan).

On retrouve ici la perspective processuelle de la communication organisationnelle où l'organisation est vue non plus comme un état stable mais comme un processus d'altération/émergence perpétuel où sévit une « réorganisation permanente »: « tout est turbulence, flux, flammes, collisions (...). L'organisation elle-même est constituée d'éléments qui sont en transit ; elle est traversée par le flux, la dégradation, le renouvellement. Le flux, au lieu de détruire le système, l'alimente, contribue nécessairement à son existence et à son organisation. Bien plus, l'arrêt du flux entraîne la dégradation et la ruine du système » (Morin, 1977).

➤ Unité/diversité :

La complexité, de par son étymologie même, nous rend également sensible à l'antagonisme complémentaire de l'unité et de la diversité comme nous l'avons souligné dès le début de cette partie. En effet, le système, tel que définit par la systémique, se présente « comme unitas multiplex, c'est-à-dire paradoxe : considéré sous l'angle du Tout, il est homogène ; considéré sous l'angle des constituants, il est divers et hétérogène ». Se découvre ainsi l'un des fondamentaux de l'organisation qui est « l'aptitude à transformer de la diversité en unité, sans annuler la diversité (...) et aussi à créer de la diversité dans et par l'unité ».

➤ Autonomie/interdépendance :

En opposition au paradigme de simplification qui ne voyait que des éléments simples isolés, la pensée complexe, puisant dans la systémique, met en évidence les interrelations qui les lient ensemble. D'isolés, les éléments deviennent interdépendants. Mais cette interdépendance ne limite en rien leur autonomie, elle en est au contraire le garant. Il n'y a d'ailleurs pas « d'autonomie vivante qui ne soit dépendante. Ce qui produit l'autonomie produit la dépendance qui produit l'autonomie » (Morin, 2001). Comme l'explique Edgar Morin (2001): « en grec, l'autonomie est le fait de suivre sa propre loi. L'autonomie du vivant émerge de son activité d'autoproduction et d'auto-organisation. L'être vivant, dont l'auto-organisation effectue un travail ininterrompu, doit se nourrir en énergie, matière et information extérieures

pour se régénérer en permanence. Son autonomie est donc dépendante et son auto-organisation est une auto-éco-organisation ». « L'autonomie doit donc toujours être conçue non en opposition mais en complémentarité avec l'idée de dépendance » (Morin, 1981) et « l'indépendance d'un être vivant nécessite sa dépendance à l'égard de son environnement » (Morin, 1977).

Ainsi, aucune organisation ne peut se concevoir comme indépendante de son environnement et si la fermeture organisationnelle est nécessaire à la création et au maintien de son identité propre elle doit également offrir des points de passage vers son environnement pour pouvoir y puiser l'énergie dont elle a besoin. L'environnement devient co-organisateur car il « est constitutif en permanence de tous les êtres qui s'alimentent en lui ; ils coopèrent en permanence avec leur organisation » (Morin, 1977). Tout comme les couples autonomie/interdépendance ou asservissement/émancipation, la dyade ouverture/fermeture est ainsi faite d'antagonisme, de concurrence mais également de complémentarité. « Ainsi, s'impose le paradoxe : un système ouvert est ouvert pour se refermer, mais est fermé pour s'ouvrir, et se referme en s'ouvrant » (Morin, 1977). La notion de frontière se charge alors d'une nouvelle dimension : « alors que nous avons tendance à considérer les frontières essentiellement comme des lignes d'exclusion, le mot frontière, ici, révèle l'unité de la double identité, qui est à la fois distinction et appartenance. La frontière est à la fois ouverture et fermeture. C'est à la frontière que s'effectue la distinction et la liaison avec l'environnement. Toute frontière (...) est, en même temps que barrière, le lieu de la communication et de l'échange. Elle est le lieu de la dissociation, de la séparation et de l'articulation » (Morin, 1977).

Si l'on s'intéresse plus précisément aux systèmes anthropo-sociaux, la « dépendance écologique est, non seulement naturelle, mais aussi sociale et culturelle » (Morin, 1981), une dépendance qui ici encore est au fondement de l'autonomie. Ainsi, « l'autonomie humaine et les possibilités de libertés se produisent non pas ex nihilo, mais par et dans la dépendance antérieure (patrimoine héréditaire), la dépendance extérieure (écologique), la dépendance supérieure (la culture), qui la coproduisent, la permettent, la nourrissent, tout en la limitant, en la subordonnant, et en risquant en permanence de l'assujettir et de la détruire » (Morin, 2001). Les termes « asservissement » et « émancipation » doivent donc aussi se penser de manière complémentaire/concurrente/antagoniste.

c) Une approche symbolique des organisations :

Tout comme le champ de la communication organisationnelle, la pensée complexe morinienne opère une distinction entre dimensions matérielle et symbolique des phénomènes organisationnels anthropo-sociaux. Edgar Morin (1981) constate en effet que « la notion de société est pensée sociologiquement en termes de *gesellschaft*, système constitué par les interactions matérielles, techniques et d'intérêts. Mais elle est pensée "patriotiquement" en termes de communauté ou *gemeinschaft* ».

Comme nous l'avons déjà évoqué, la pensée complexe se livre à un véritable plaidoyer pour la reconnaissance de cette dimension symbolique, largement occultée par les « sociologies réductrices (techno-économistes) incapables de concevoir la réalité du mythe » : « c'est le mythe communautaire qui donne à la société sa cohésion de nation » (Morin, 1981). Edgar Morin (2001) souligne ainsi le « rôle générateur-régénérateur de la culture (...) la culture donne forme et norme (...) la société humaine s'autoproduit, s'auto-organise, s'auto-perpétue, s'auto-régénère à partir des règles, savoirs, mythes, normes, interdits d'une culture ».

Mais tout comme la communication organisationnelle, la pensée complexe dialogique souligne également l'inséparabilité de ces deux dimensions, matérielle et symbolique : « pour concevoir la double nature *gesellschaft/gemeinschaft* de la société, il faut échapper à la disjonction entre ces deux notions (qui sont complémentaires tout en s'opposant) et à la réduction de l'idée de société à l'une des deux » (Morin, 1981).

d) Repenser la hiérarchie et penser les systèmes organisationnels acentriques et polycentriques

L'approche des phénomènes organisationnels à laquelle nous convie la pensée complexe encourage également à repenser la hiérarchie et la spécialisation des fonctions pour penser les systèmes organisationnels de manière plus complexe comme étant à la fois hiérarchiques, acentriques et polycentriques.

Encore une fois, la tâche est ardue tant la hiérarchie et la spécialisation des fonctions nous semblent évidentes :

Tout nous confirme dans cette vision. Notre société comporte nécessairement un Etat et un gouvernement, c'est-à-dire un centre de commande/contrôle, une hiérarchie d'instances nationales/régionales/locales, et de groupes, castes ou classes, à commencer par la hiérarchie entre décideurs et exécutants, une division du travail qui développe ses

innombrables spécialisations avec le progrès technologique. Notre organisme comporte un organe central de commande (cerveau), une hiérarchie organisme/organe/cellules, une prodigieuse spécialisation dans la constitution somatique et les activités des cellules, des molécules. Enfin, le syncrétisme systémo-cybernétique a en quelque sorte canonisé ce schème en principe universel d'organisation : la systémique apporte l'idée de hiérarchie/spécialisation, la cybernétique l'idée de commande/contrôle (Morin, 1980)

L'un des grands enjeux de la pensée complexe consiste à « montrer qu'il s'agit d'une vision mutilée de l'organisation biologique, sous-développée du développement social, simplificatrice d'une réalité fondamentalement complexe » (Morin, 1980).

➤ Les limites des systèmes hiérarchiques et spécialisés :

Dans cette difficile entreprise, la première étape va consister à souligner les limites des organisations hiérarchiques, encore trop souvent occultées par l'« évidence » de ses atouts. Hiérarchie et spécialisation offrent en effet l'avantage de la précision, de l'efficacité, de la rapidité et de la fonctionnalité du système. Elles se paient cependant en retour par une « perte de qualités » (Morin, 1980), notamment en termes d'autonomie et de compétences, au niveau des parties.

A survaloriser la hiérarchie et la spécialisation des fonctions de l'organisation on risque ainsi de la rendre inapte à faire face aux « aléas, concurrences, antagonismes intrinsèquement présents dans toute organisation vivante » (Morin, 1980).

Dans une approche qui se veut lucide et dialogique, Edgar Morin (1980) souligne également en comparaison les avantages et limites d'une organisation totalement acentrique et déspecialisée : « l'organisation polycentrique permet de localiser ou noyer l'erreur, mais il lui est plus difficile qu'à la grosse tête d'élaborer une stratégie. Une organisation acentrique vit et grouille d'erreurs qui s'entr'annulent, mais ne saurait élaborer une stratégie de comportement sinon par multiplication de réponses myopes à l'événement. Autrement dit, aucune logique d'organisation ne détient le secret d'éliminer l'erreur. Mais chacune est capable d'élaborer ses ripostes et correctifs propres aux périls de l'erreur ».

Une fois faite cette mise au point sur les avantages et lacunes respectifs des organisations hiérarchiques/spécialisées et ahiérarchiques/déspecialisées, tout l'enjeu consiste à penser les

systèmes organisationnels de manière à la fois hiérarchique et ahiérarchique, spécialisée et despécialisée dans une pure dialogique.

➤ Les systèmes biologiques : des organisations à la fois
hiérarchiques, acentriques et polycentriques

Cette deuxième étape va s'appuyer sur une analyse fine des processus organisationnels biologiques au niveau cellulaire.

Les cellules offrent en effet l'exemple parfait de systèmes à la fois despécialisés et spécialisés. Chacune des cellules assurant une fonction propre, elles semblent en apparence fortement spécialisées. En réalité, chacune porte en elle la possibilité de se despécialiser pour faire face aux aléas : « la cellule la plus limitée ou la plus cantonnée dans sa spécialisation est détentrice du patrimoine génétique de l'ensemble de l'organisme, et serait en principe capable de reproduire cet organisme » (Morin, 1980). Les cellules illustrent ainsi parfaitement le principe systémique selon lequel le tout est inscrit dans chacune des parties qui s'inscrivent elles-mêmes dans un tout.

Les cellules nous montrent ainsi que « la spécialisation, au sein d'une organisation vivante, n'est qu'un aspect d'une complexité organisationnelle où l'être spécialisé dispose de qualités non spécialisées. Or, ces qualités non spécialisées sont aussi indispensables que les qualités spécialisées à l'existence du tout » (Morin, 1980).

Ainsi, si les cellules semblent effectivement spécialisées, cette spécialisation reste réversible, elles peuvent retrouver leur autonomie « en cas de besoin » pour ainsi œuvrer à « l'intégrité de l'organisme tout en échappant temporairement à son contrôle » (Morin, 1980).

« Ainsi, l'organisation vivante associe, combine et oppose spécialisation, non spécialisation, polyspécialisation, anti-spécialisation » (Morin, 1980), le développement des spécialisations doit donc aller de pair avec celui de la polyvalence.

Et de même « dans toute organisation vivante, l'organisation hiérarchique a besoin d'organisation non hiérarchique (...) La hiérarchie ne devient opérationnellement riche (complexe) que s'il y a souplesse et jeu entre les niveaux, autonomie des assujettis, possibilité de décision à la base » (Morin, 1980). Toute hiérarchie nécessite ainsi des « formes antagonistes à la hiérarchie », soit « une composante anarchique ». L'utilisation d'un tel terme n'est pas sans risques. Il est en effet impératif de le définir tant ce mot est idéologiquement chargé et victime de malentendus. Ainsi, dans la pensée complexe, « l'anarchie, ce n'est pas la non organisation, c'est l'organisation qui s'effectue à partir des associations/interactions

synergiques d'êtres computants, sans qu'il y ait besoin pour cela de commande ou contrôle émanant d'un niveau supérieur. C'est ainsi que se constituent les éco-organisations » (Morin, 1980). Il est en effet ici considéré que « c'est l'anarchie qui est première, dans l'organisation vivante, dans le sens où c'est elle qui produit la vie. (...) Une organisation s'autoproduit de façon anarchique tout en s'organisant de manière hiérarchique » (Morin, 1980). Edgar Morin (1980) rappelle également que « l'existence d'un appareil central de commande/contrôle constitue, non pas la règle, mais un cas particulier dans l'univers vivant. En effet, les végétaux, les animaux acéphales, les sociétés d'insectes, les éco-systèmes sont des organisations à la fois acentriques et polycentriques ».

L'être humain semble faire exception avec son cerveau, perçu comme un centre de commande. Mais ici encore, les choses sont plus complexes : « l'organisation du cerveau combine spécialisations et non spécialisations, localisations et non localisations. Ainsi, il y a des neurones, des centres et des zones spécialisées dans le néo-cortex. Par ailleurs, l'altération de zones fonctionnellement spécialisées peut être compensée par déplacement et reconstruction des fonctions dans une zone non spécialisée (il y a, chez des sourds, récupération du cortex auditif par la fonction visuelle) (...). Tout cela fonctionne dans un jeu d'interdépendances, d'inter-rétroactions multiples et simultanées, dans une combinatoire et un enchevêtrement fabuleux d'associations et d'implications. Les circuits vont et viennent du neuronal au local, régional, global, spécialisé, non spécialisé » (Morin, 1986). Ainsi, le cerveau, « qui nous semble être le gouverneur autocratique de l'organisme, est, comme le dit Von Foerster, un ''organe démocratique''. Il n'y a pas un centre de commande, mais une fédération de régions disposant chacune de sa relative autonomie. Tout se produit et se décide par ''assemblées'' de neurones » (Morin, 1986).

➤ Penser les organisations anthropo-sociales de manière à la fois hiérarchique, acentrique et polycentrique :

Ce détour par les organisations vivantes incite Edgar Morin à « réfléchir sur nos problèmes d'organisation sociale (...) Je dis bien réfléchir, et non extrapoler » (Morin, 1980). En effet, il serait simpliste de calquer vulgairement ces constats issus du domaine biologique aux phénomènes sociaux. Mais « on ne saurait [non plus] envisager notre organisation anthropo-sociale selon un modèle moins complexe que celui de l'organisation biologique, c'est-à-dire un modèle conçu selon la rationalité et la fonctionnalité des machines artificielles » (Morin, 1980). L'organisation vivante peut donc nous servir de « modèle », non comme schéma à

appliquer bêtement mais comme aide à la réflexion. Ainsi, « l'éco-organisation (...) nous amène à réfléchir sur les possibilités d'organisation acentrique/polycentrique de type communautaire ou concurrentiel, libéral ou libertaire » (Morin, 1980). Elle nous amène à reconnaître que « la composante anarchiste et pluraliste est nécessaire, dans la sphère biologique comme dans la sphère anthropo-sociale, à l'organisation complexe » (Morin, 1980).

Une prise de conscience semble d'ailleurs émerger, soulignant les « embouteillages et les lourdeurs que provoque un excès de centralisme, de hiérarchie, voire de spécialisation ». Mais elle est encore trop limitée aux yeux de la pensée complexe : « on cherche des modes décentralisés, des hiérarchies souples, des job-enlargement. Mais on pense à corriger les excès d'un système, non à le problématiser » (Morin, 1980).

Edgar Morin (1980) souhaite pour sa part « concevoir un [vrai] progrès organisationnel se fondant sur la régression des spécialisations, des hiérarchies, de la centralisation – d'où la régression corrélative des asservissements/assujettissements – sur le développement des communications et fraternisations, sur le plein emploi des qualités stratégiques, inventives, créatrices encore massivement inhibées ou en friche dans notre société ». Il en appelle ainsi « à substituer aux modes d'organisation fondés sur la centralisation et la hiérarchie, des modes combinant le polycentrisme et le centrisme, l'anarchie et la hiérarchie » (Morin, 2004). Il oppose ainsi les sociétés de basses complexités, qui « tendent à imposer un maximum et en tous domaines l'autorité du centre étatique », aux sociétés de hautes complexités « favorisant les pluralités du polycentrisme et les spontanités de l'acentrisme » (Morin, 2001).

➤ Repenser la hiérarchie dans les systèmes anthropo-sociaux :

Mais la dialogique à laquelle obéit la pensée complexe nous enjoint à ne pas valoriser l'un des membres du couple hiérarchie/anarchie, spécialisation/déspecialisation au détriment de l'autre. Ainsi, « nous ne pouvons envisager pour la société moderne une réponse purement et simplement anarchiste » (Morin, 1980).

Reconnaître la composante anarchiste des phénomènes organisationnels anthropo-sociaux ne suffit pas, il nous faut également repenser leur composante hiérarchique d'une manière plus complexe. En effet, « conçue de façon simplificatrice, la hiérarchie soit s'identifie purement et simplement à l'asservissement et à la domination, soit masque cet asservissement sous les couleurs roses de l'intégration et de la fonctionnalité. On voit donc qu'une conception mutilée de la hiérarchie peut fonder, en ce qui concerne les problèmes anthropo-sociaux, une

sociologie et une politique mutilantes. Il y a nécessité vitale, pour nous, d'une conception vivante, c'est-à-dire complexe, de la hiérarchie » (Morin, 1980).

Edgar Morin conceptualise ainsi une nouvelle définition de la hiérarchie, telle qu'elle devra émerger dans les sociétés de haute complexité, en opposition à celle qui a cours dans les sociétés de basse complexité :

Dans les sociétés de basse complexité, la hiérarchie permet l'asservissement et l'exploitation du bas vers le haut, de l'exécutant par le décideur, du performant par le compétent, de l'informé par l'informant, du non informé par l'informé (...) La basse complexité sociale opère la disjonction entre spécialisation, polycompétence, compétences générales. La haute complexité appelle leur conjonction (...) La haute complexité laisse s'exprimer antagonismes et concurrences d'intérêts et surtout d'idées dans le cadre de lois démocratiques, elle tolère désordres et incertitudes, tout en se montrant apte à riposter aux aléas. Elle dissémine rétro-activement ses émergences sur l'ensemble des individus, lesquels disposent de la possibilité de contrôler leurs contrôleurs. C'est dire que la haute complexité comporte l'autonomie individuelle et le civisme (Morin, 2001)

Mais cette haute complexité porte en elle-même le risque de sa désintégration : « la haute complexité apporte pluralités, libertés, tolérances, mais libertés et tolérances favorisent les antagonismes et les désordres, et, au-delà d'un certain seuil, les désordres et les antagonismes font régresser ou détruisent la complexité acquise. Le seul antidote à l'extrême fragilité de la haute complexité est le sentiment vécu de solidarité, c'est-à-dire de communauté, entre les membres d'une société » (Morin, 2001). Dans une perspective purement dialogique, l'autonomie et la liberté dont disposent les individus doivent donc être contrebalancées par l'interdépendance, dans un équilibre toujours instable.

1.3.3. La portée politique de la pensée complexe : repenser la révolution en restant lucide, reconnaître le mythos dans le logos en restant autocritique :

On perçoit ainsi la dimension politique de cette révolution conceptuelle à laquelle nous invite la pensée complexe face aux processus organisationnels.

En effet, comme nous l'avons déjà évoqué avec la « noologie », « la connaissance, y compris scientifique, n'est pas le reflet des choses, mais dépend d'une organisation théorique, laquelle

est organisée par des facteurs supracognitifs (les paradigmes) et des facteurs infracognitifs (besoins, aspirations), facteurs qui eux-mêmes sont inséparables non seulement du sujet théoricien hic et nunc, mais de déterminations culturelles, sociales, historiques » (Morin, 1981). Pour ne pas rester aveugle sur ces déterminants et ses éventuelles conséquences, la pensée complexe doit penser sa dimension culturelle et politique. Elle doit « se situer anthropologiquement, sociologiquement, historiquement, logiquement, moralement » (Morin, 1981) et n'a aucun intérêt à cacher les aspirations et besoins auxquels elle cherche à répondre.

En la matière, les aspirations qui guident Edgar Morin (1981) sont claires : « il faut s'attaquer au problème de la domination dans ses structures mentales et organisationnelles » et repenser la révolution : « la révolution ne doit pas être éliminée. Elle doit être entièrement repensée. Elle doit enfin être posée comme problème et non comme solution ». Ainsi, pour Edgar Morin (1980), « nous ne pouvons chercher de réponses que dans le sens d'une complexité plus haute que celle des sociétés existant ou ayant existé. C'est bien là le sens, à mes yeux, des aspirations contemporaines qui s'expriment sous le nom de démocratie, socialisme, communisme, libertarisme, libéralisme ».

Repenser la révolution nécessite tout d'abord d'opérer un retour en arrière sur les révolutions passées pour comprendre la cause de leur échec et de leurs dérives. Pour Edgar Morin (1981), si les révolutions du XX^{ème} siècle ont échoué c'est qu'elles se sont laissées envahir par le religieux : « le discours de la révolution est devenu inconsciemment le discours eschatologique annonçant/préparant/forgeant la fin des temps, la fin de l'histoire, la cité heureuse, la société harmonieuse. Et c'est là où gît l'erreur de pensée : c'est l'erreur d'avoir cru qu'il pourrait y avoir un achèvement politique, une solution finale, un avenir radieux ». Au contraire, nous comprenons aujourd'hui avec la pensée complexe que « la bonne société ne peut être que régénération permanente, c'est-à-dire que la ''bonne'' révolution ne peut être que révolution permanente » (Morin, 1980).

Penser la révolution en dehors de cette approche conduit à la figer, à la scléroser, elle devient dès lors idéologie et ne peut aboutir qu'à l'inverse de ce à quoi elle aspire : « partout surgissent les vraies aspirations révolutionnaires. Et partout elles sont dérivées, captées, finalement confisquées au nom de l'idéologie qui les exprime justement, mais qui sert à les manœuvrer et inverser leur sens. Partout des forces énormes de libération travaillent pour leur propre esclavage et pour l'esclavage d'autrui » (Morin, 1981). Ainsi, « il nous faut comprendre que, dans une situation révolutionnaire, les actions les plus réactionnaires

concourent à la révolution, que dans une situation réactionnaire, les actions les plus révolutionnaires concourent à la réaction. Il nous faudra réfléchir écologiquement sur tant de révolutions déviées, ''trahies'', pourries, devenant contre-révolutions, créant parfois même un asservissement pire que l'asservissement qu'elles ont aboli » (Morin, 1980).

Repenser la révolution passe également pour Edgar Morin par un appel à la « marginalité » et à la « déviance » : « sachons que, dans l'histoire, tout commence par des mouvements marginaux, déviants, incompris, souvent ridiculisés et parfois excommuniés. Or ces mouvements, quand ils parviennent à s'enraciner, à se propager, à se relier, deviennent une véritable force morale, sociale et politique » (Morin, 2004), « nous avons besoin de déviants, de marginaux, d'exclus. Ils nous sont beaucoup plus nécessaires que les inclus et intégrés » (Morin, 1981). Edgar Morin (1991) milite ainsi pour « la possibilité d'expression de déviances », à laquelle ce travail souhaite activement contribuer.

Repenser la révolution nécessite enfin de rester lucide et d'être capable d'autocritique envers ses aspirations et idéologies : « si nous sommes totalement possédés par une idée, nous perdons la liberté de la juger, de la confronter avec l'expérience. Nous devrions pouvoir être autonomes tout en étant possédés, c'est-à-dire capables de dialoguer de façon critique et rationnelle avec nos idées, sans devoir totalement éliminer la passion, voire le caractère de mythe qui est inclus dans toutes les idéologies d'émancipation, lesquelles nous poussent à œuvrer pour la liberté d'autrui » (Morin, 2001).

La pensée complexe nous enjoint ainsi à reconnaître la dimension symbolique de tout paradigme, le mythos dans le logos, tout en sachant la mettre à distance pour pouvoir dialoguer avec lui : « le mythe fait partie de la réalité humaine et politique (...) alors, le problème n'est pas de vivre dans un pur réel débarrassé des mythes, car alors ce réel s'effondrerait. Le problème est de reconnaître et élucider la réalité de l'imaginaire et du mythe, de vivre avec une nouvelle génération de mythes, les mythes reconnus comme mythes, d'entretenir un nouveau commerce, non plus dément, non plus sanglant, avec nos mythes, de les posséder autant qu'ils nous possèdent » (Morin, 1981).

Ainsi, l'utopie, qui nous permet de critiquer l'actuel pour ouvrir l'horizon des possibles doit elle-même se soumettre à la critique, et mieux encore à l'autocritique : « la méthode critique doit comporter sa propre critique » (Morin, 1981). Edgar Morin (1981) milite ainsi pour une « conscience réflexive autocritique permanente ». C'est ainsi que l'utopie pourra devenir une

véritable théorie scientifique, plutôt que de dévier en idéologie comme à son habitude : « les théories scientifiques sont des systèmes d'idées qui portent la possibilité de leur réfutation et constituent ainsi des croyances d'un degré supérieur : des croyances portant le doute dans leur principe même ». Edgar Morin se place ici dans une perspective très proche du rationalisme critique poppérien.

Ainsi :

Il nous faut démythifier les mythes, mais ne pas faire de la démythification un mythe. Nous ne pouvons échapper aux mythes, mais nous pouvons reconnaître leur nature de mythe, et commercer avec eux, à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. Nous ne devons pas croire que nous puissions nous situer au-dessus des mythes. (...) Le problème, précisément, est de ne plus dériver le besoin et l'espoir révolutionnaire dans une nouvelle religion du salut. Il faut renoncer au mythe du salut historique, c'est-à-dire à l'idée d'une société réconciliée, harmonieuse, sans conflits, où règnent simultanément totale communauté et totale liberté. (...) Renoncer au salut historique n'est pas renoncer aux aspirations qui animaient le grand mythe d'émancipation, de liberté et de communauté. Ce n'est pas renoncer à l'espoir d'une transformation fondamentale de nos sociétés. Celles-ci sont encore si profondément barbares dans leur organisation même, elles sont riches de tant de possibilités que le mythe libertaire de la société sans contrainte et le mythe socialiste de la société sans domination de classe nous sont nécessaires comme utopies directives et motrices, mais à condition de ne pas se dégrader en mythes de salut, sources de fanatismes et de mort (Morin, 1981)

Ce travail de recherche revendique clairement son ancrage dans cette pensée complexe, notamment par son objet d'étude particulier qu'est l'autogestion.

Tout d'abord, ce travail s'inscrira, comme nous l'avons déjà évoqué, dans une approche communicationnelle des phénomènes organisationnels. Il ambitionne de participer à l'élaboration de cette théorie de l'organisation communicationnelle qui n'occulte pas les problématiques de domination et de pouvoir mais travaille au contraire à les mettre en lumière grâce à une approche critique des nouvelles formes organisationnelles.

Ce travail tentera également de participer à l'élaboration de cette théorie sybernétique où la communication n'est plus subordonnée au contrôle mais permet de « piloter ensemble » grâce

à l'étude des pratiques autogestionnaires. Telle est d'ailleurs la définition même et la raison d'être de l'autogestion, comme nous le montrerons dans la prochaine partie de ce chapitre.

Ce travail s'inscrira ensuite dans une pensée dialogique en tentant de dépasser la logique dualiste disjonctive qui oppose, au sein des organisations, conception et exécution, pensée et action, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés.

Ce travail étudiera également les phénomènes antagonistes/concurrents/complémentaires d'autonomie/dépendance, tant au sein des organisations (dans l'organisation du travail) que dans leur relation à leur environnement.

Ce travail s'inscrira enfin dans une approche symbolique des organisations à travers l'étude de la culture d'entreprise, à laquelle sera adossée la problématique dialogique de l'unité et de la diversité.

Par ailleurs, ce travail tentera de donner à voir, avec l'autogestion, l'expérimentation d'organisations anthropo-sociales à la fois hiérarchiques, acentriques et polycentriques mêlant spécialisations et polyvalences.

De par ce terrain peu commun que sont les expérimentations autogestionnaires, ce travail de recherche souhaite également répondre à l'appel à la « déviance » lancé par Edgar Morin et s'ancrer explicitement dans le projet politique de la pensée complexe en tentant de repenser la révolution à l'heure de la société de l'information, de la communication et du savoir.

Ce travail souhaite cependant rester lucide sur ce mythe autogestionnaire. Il ne cherchera donc pas à cacher ses échecs et dérives mais travaillera au contraire à les mettre en lumière. Ainsi, l'approche critique des « nouvelles formes organisationnelles » précédemment évoquée avec la communication organisationnelle, sera doublée d'une approche lucide de l'autogestion.

1.4. L'autogestion, un objet d'étude pertinent pour une approche complexe et communicationnelle des organisations :

L'autogestion entretient d'ailleurs de nombreuses similitudes avec la pensée complexe morinienne et se révèle être un objet d'étude pertinent pour ce nouveau paradigme ainsi que pour le champ de la communication organisationnelle.

Une telle affirmation a de quoi surprendre face au peu de considération actuellement accordé à la thématique autogestionnaire. Ce manque de considération peut s'expliquer de diverses manières.

Tout d'abord, l'autogestion est une idée ancienne. Nathalie Ferreira situe ainsi la naissance de l'idée autogestionnaire « au cœur du XIX^{ème} siècle, essentiellement en France, dans le vaste mouvement social né en réaction à la Révolution Industrielle et au mode de production qui lui est inhérent » (Ferreira, 2004). Mais cette citation, si elle souligne bien l'ancienneté de cette idée et son éventuelle désuétude, permet également de comprendre pourquoi l'utopie autogestionnaire est actuellement réactivée par les discours futurologues et managériaux : elle est intrinsèquement liée à la remise en cause du modèle industriel. Elle ne peut donc qu'entrer en résonance avec l'idéologie de la société de l'information, de la communication et du savoir qui se présente comme un dépassement de la société industrielle.

Le flou qui entoure ce terme n'aide pas non plus à sa reconnaissance. Frank Georgi (2003) souligne ainsi la « polysémie du terme » et le « flou du contenu ». Mais, « au-delà de cette difficulté récurrente de définition de l'autogestion et d'élaboration d'une grille d'analyse et d'interprétation dont les mailles ne soient ni trop serrées ni trop lâches (...) le concept recèle une charge politique, utopique et émotionnelle aussi forte » (Corpet, 1982). L'autogestion est en effet un « concept chargé historiquement » (Drapeau et Kruzynski, 2005) et idéologiquement. Né au XIX^{ème} siècle sous la houlette des anarchistes, il a fait l'objet d'un débat politique enflammé dans le contexte libertaire des années 1970 en France. Dans ce contexte, cette thématique a été fortement idéologisée en devenant l'apanage des syndicats et partis de gauche, soucieux de coller aux revendications exprimées lors des événements de mai 1968.

Comme en fait état Marc Gjidara dans l'Encyclopédie Universalis (1998), « le clair-obscur idéologique offert par l'autogestion en tant que concept et le refus de considérer les résultats effectifs de sa concrétisation, ou l'ignorance manifestée envers ses ratés, ont été propices à bien des équivoques (...) Le concept lui-même semble s'être discrédité à la faveur de son opacité et à cause de ses échecs ; même ses succès anciens apparents semblent remis en cause ».

Ainsi, comme le résume parfaitement Nathalie Ferreira (2004), « l'autogestion oscillerait entre l'utopie et l'inefficacité ».

Le terme d' « autogestion » lui-même est ambigu. En effet, en français, ce terme ne se trouve pas dans les dictionnaires ou dans les encyclopédies avant les années 1960. Il a été introduit en France pour désigner l'expérience menée par Tito en Yougoslavie. Comme nous l'expliquent Alain Guillermin et Yvon Bourdet (1977), cette expression « est la traduction terme à terme du mot serbo croate *samoupravlje* (*samo* étant l'équivalent slave du préfixe grec ''auto'' et *upravljje* signifiant approximativement ''gestion'') ». L'expérience yougoslave est d'ailleurs très souvent citée lorsque l'on évoque le thème de l'autogestion. Le terme français « autogestion » se rapporte donc directement à cette expérience yougoslave « dont la portée est ambiguë » (Guillermin et Bourdet, 1977). De nombreuses hésitations y ont mené à des contradictions, le modèle yougoslave oscillant entre décentralisation et planification. La signification du terme « autogestion » pâtit donc de cette référence imprécise.

Les approximations et le scepticisme qui entourent cette notion nécessitent donc de la définir plus précisément.

1.4.1. Définition générale du terme :

Au sens littéral, le terme « autogestion » signifie « gestion pour soi-même, ce qui implique la disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés, donc la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement tant dans la vie sociale que dans l'appareil productif » (Fay, 1996). L'autogestion est l'exact contraire de ce que Alain Guillermin et Yvon Bourdet (1977 ; 1970 ; 1974 ; 1970) nomment l' « hétérogestion » et qui renvoie à la « gestion par un autre » à la « gestion (de mes affaires) *par un autre que moi* » impliquant irrémédiablement « une coupure sociale qui aboutit à deux classes d'hommes, ceux qui pensent et dirigent et ceux qui exécutent ou sont exécutés » légitimant ainsi « la relation du maître et de l'esclave ».

Une organisation autogérée est ainsi une organisation où « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire » (Castoriadis, 1979). L'autogestion « récuse [ainsi] catégoriquement la dissociation des tâches de préparation, conception, organisation, et de décision d'une part, et des tâches d'exécution pures et simples d'autre part » (Gjidara, 1998), « elle est totalement incompatible avec une séparation de ces deux catégories » (Castoriadis, 1979). Une organisation autogérée repose donc sur un partage égalitaire du pouvoir décisionnel et organisationnel entre tous ses membres, sur « le difficile équilibre d'un système polyarchique de l'autorité en vertu duquel le pouvoir sera distribué de façon égale » (Gjidara, 1998).

Dans le domaine particulier des entreprises, l'autogestion renvoie à la « gestion d'une unité de production par les travailleurs eux-mêmes »¹⁵ : « les décisions qui concernent les travailleurs d'un atelier doivent être prises par les travailleurs de cet atelier ; celles qui concernent plusieurs ateliers à la fois, par l'ensemble des travailleurs concernés ; celles qui concernent toute l'entreprise, par tout le personnel de l'entreprise » (Castoriadis, 1979). Ainsi, « une entreprise est [dite] autogérée lorsqu'elle est dirigée par les personnels qui la font fonctionner » (Tixier, 2000).

L'autogestion est donc avant tout la réappropriation de la décision par ceux qui auront à exécuter et mettre en oeuvre cette décision. Pourtant, pour beaucoup, l'autogestion se limite à la simple réappropriation des moyens de production par les travailleurs. Mais, tout comme le capitalisme ne peut se définir comme simple système économique, l'autogestion ne peut se réduire à la simple propriété collective. Sa mise en pratique et les conséquences qui en découlent sont en effet beaucoup plus larges.

Cette simplification semble liée au terme « autogestion » lui-même, que Henri Arvon (1980) estime « mal approprié ». Ce n'est pas le préfixe « auto » qui est ici en cause (au contraire, ce terme traduit bien l'idée d'autonomie et de réappropriation des décisions), mais la racine même du mot : le terme « gestion ». Cette notion est en effet « grevée de rationalité économique » et limite ce concept organisationnel à cette seule dimension matérielle, et par là même le dénature. Ainsi, pour Henri Arvon (1980), les termes anglo-saxons « self-government » et « self management » semblent beaucoup plus adéquats pour désigner ce modèle d'organisation particulier en élargissant son domaine d'application de la simple

¹⁵ *Dictionnaire encyclopédique Quillet*

dimension économique à sa dimension politique. En effet, « les termes anglo-saxons situent la notion d'autogestion dans l'ampleur humaine (...) combinant des aspects à la fois politiques et économiques ».

En se replaçant sur le terrain politique, l'idée d'autogestion acquiert ainsi un contenu beaucoup plus large en proposant de « créer un autre sens du mot politique : à savoir la prise en main, sans intermédiaires et à tous les niveaux, de toutes les affaires par tous les hommes » (Guillerm et Bourdet, 1975). C'est par cet ancrage politique même que l'autogestion se distingue de « la participation, [du] contrôle ouvrier et [des] coopératives [qui] ne concernent guère que la production et l'économie » (Guillerm et Bourdet, 1977).

En se donnant à voir comme un « mouvement qui vise à transformer la société et plus précisément à supprimer radicalement la société de classe en instaurant un système social qui s'organise sans créer de coupure entre dirigeants et exécutants » (Bourdet, 1970), l'autogestion a toute vocation à nous offrir une toute autre image de l'organisation que celle qui est généralement donnée, peinant à sortir de la sacro-sainte référence à la pyramide hiérarchique. En effet, comme nous venons de le voir, l'utopie autogestionnaire « ne conteste pas seulement une société dont la classe des capitalistes privés aurait été supprimée mais toute organisation sociale qui, pour une raison ou pour une autre, sous une forme ou sous une autre, perpétue la différence entre ceux qui dirigent et ceux qui obéissent » (Bourdet, 1970). L'autogestion doit ainsi s'appréhender non « seulement comme un mode de gestion de l'entreprise, mais aussi comme une forme d'organisation sociale et communautaire » (Fortin, 1980).

C'est à la définition de cette « forme organisationnelle » particulière à l'autogestion que va être consacré l'idéal-type que nous allons élaborer dans la dernière partie de ce premier chapitre.

Cependant, pour pallier la polysémie, le flou, les approximations et la charge idéologique qui pèsent sur ce terme, il nous paraît nécessaire de revenir préalablement au fondateur de cette idée : Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) afin de comprendre en profondeur cette forme organisationnelle particulière à laquelle nous convie l'autogestion. Proudhon est en effet « reconnu aujourd'hui comme le père de l'autogestion et l'inspirateur des diverses tentatives historiques pour réaliser un régime autogestionnaire » (Bancal, 1970 b), « toute son œuvre (...) apparaît à l'observateur comme un prodigieux effort pour dégager les fondements, les

éléments et la méthode d'une société autogestionnaire » (Bancal, 1970 b). Proudhon est par ailleurs l'un des grands fondateurs (oublié) de la sociologie. Son objectif était en effet « d'étudier les rapports des hommes en société et de dégager, au-delà de toute contrainte extérieure, les lois qui les régissent effectivement » (Bancal, 1970 b). Une entreprise qui était à ses yeux directement liée au projet socialiste d'émancipation de la classe ouvrière : « l'émancipation du prolétariat et l'organisation collective de la société (...) ne découleront pas (...) de l'application d'un système complet sorti du cerveau d'un révolutionnaire inspiré. Ils résulteront de la constitution d'une science sociale, progressivement découverte et appliquée, par la société elle-même » (Bancal, 1970 b). Ainsi, « la constitution d'une science sociale et son corollaire, la construction d'un socialisme scientifique, apparaissent comme l'autodécouverte et l'auto-application par la société réelle des lois inhérentes à son développement » (Bancal, 1970 b).

Proudhon va ainsi s'attacher à partir du travail lui-même pour penser les phénomènes organisationnels et en offrir une image nourrissant de nombreuses similitudes avec celle proposée par la pensée complexe et la communication organisationnelle.

1.4.2. La pensée complexe du proudhonisme autogestionnaire :

Dans cette science sociale proudhonienne tirée de l'analyse du travail, on retrouve en effet maints préceptes de la pensée complexe, à commencer par la substitution d'un paradigme de la relation à celui de la disjonction qui sévissait déjà en son temps. Comme l'explique Pierre Ansart (1970) : « en privilégiant l'association contre l'isolement, Proudhon s'opposait directement à l'individualisme économique ». Ainsi, dans la science sociale proudhonienne « ce n'est que par abstraction que l'homme peut être considéré à l'état d'isolement : ''l'individu est naturellement immergé dans la société'' » (Bancal, 1970 b) et ne peut être pensé sans relation avec les autres, tout comme les éléments d'un système complexe.

La capacité de Proudhon à détecter les liaisons là où règne la disjonction en fait ainsi l'un des précurseurs de la transdisciplinarité aux yeux de Jean Bancal (1967) : « Proudhon est un homme-charnière : intelligence prodigieuse, il pressent les liens existants entre les diverses disciplines, bâtit des ponts entre les domaines jusqu'alors séparés, prévoit la jonction de spécialités historiquement distinctes ». Elle en fait également un penseur systémique avant l'heure puisqu'« il établit (...) la nécessité pour l'homme de voir chaque objet, non pas

comme une unité indépendante, mais comme un anneau d'une série, appartenant et rapporté à une succession de phénomènes formant un tout »¹⁶.

Proudhon va ainsi élaborer tout un système de pensée, très poché de la dialogique, qu'il nomme « diélectrique sérielle » et où la « série » est fondée sur « 1° la division, 2° l'élément ou l'unité, 3° le rapport des unités » (Proudhon, 1927). On retrouve ainsi dans la « série » proudhonienne le principe même de la pensée complexe morinienne selon lequel « l'acte premier de connaissance est un acte de séparation, un arrachement à la confusion ou indistinction (...) Mais il faut également relier. (...) Connaître c'est être capable de distinguer, puis de relier ce qui a été distingué » (Morin, 1981). De même, la série de Proudhon n'existe qu'à « deux conditions : division et groupe (...) [cette] opération comprend deux parties distinctes :

- l'analyse des termes
- le dégagement de leur rapport » (Proudhon, 1927).

Ainsi, « sa méthode et ses constructions autogestionnaires s'emploieront à opposer pour composer, à distinguer pour unir, à multiplier pour assembler et à fédérer pour rendre autonome » (Bancal, 1970 a). Autant de couples en apparence contradictoires mais ici conciliés dans une démarche très similaire à la pensée complexe.

On retrouve également avec la série « le paradoxe de l'un et du multiple » (Morin, 1990) au fondement de la complexité : « La SERIE, c'est 1° la division, la multiplicité, le nombre, 2° un rapport différentiel, engendrant synthèse, totalisation, groupe » (Proudhon, 1927). Un principe que l'on retrouve encore dans le modèle mutuelliste/fédéraliste proudhonien : « si le mutuellisme suppose une pluralité de foyers, il désigne en même temps cette intégration particulière des différents centres de production dans un système qui les unit sans les détruire » (Ansart, 1970).

L'analyse du travail va ainsi lui montrer que celui-ci est un tout où « les ''divisions'' n'expriment pas ''des fractions véritables'' mais des ''relations'' » (Bancal, 1970 b) : « l'analyse de la réalité concrète du travail dévoile à Proudhon des liaisons fonctionnelles là où des abstractions d'écoles ne distinguent que des frontières » (Bancal, 1970 a).

¹⁶ A. HERZEN. *Journal. TI*. Editions de Genève. Cité par CUVILLIER Dans PROUDHON, Pierre-Joseph (1927). *De la création de l'ordre dans l'humanité ou Principes d'organisation politiques*. Paris : Librairie des sciences politiques et sociales Marcel Rivière, 464 pages. [1^{ère} édition : 1843]

a) Une approche systémique des phénomènes organisationnels :

Comme nous l'avons vu, la systémique émerge dans les années 1950 avec Ludwig Von Bertalanffy et sa *Théorie générale des systèmes* où la notion d'interrelation tient une place capitale : avec elle, le système ne se réduit plus à la simple accumulation de ses composants et le tout devient plus que la somme de ses parties.

C'est une vision très similaire que l'on retrouve dans la science sociale proudhonienne où « l'analyse du travail fait apparaître (...) [une] réalité qui ne transcende pas les individus mais qui les unit dans une totalité non réductible à ses éléments » (Ansart, 1970).

➤ « Le tout est plus que la somme de ses parties » :

Proudhon se fit d'abord connaître par sa provocante formule « la propriété c'est le vol ». Victime de nombreux malentendus, cette formule doit être inscrite dans une approche systémique pour être comprise. C'est en effet parce que « le tout est plus que la somme de ses parties », parce que le travail collectif est plus que la somme des activités individuelles, que l'appropriation capitaliste lui apparaît comme un « vol ».

Ce principe se retrouve dès son premier ouvrage sur la propriété, en 1840 :

Le capitaliste, dit-on, a payé les journées des ouvriers ; pour être exact il faut dire que le capitaliste a payé autant de fois une journée qu'il a employé d'ouvriers chaque jour, ce qui n'est point du tout la même chose. Car, cette force immense, qui résulte de l'union et de l'harmonie des travailleurs, de la convergence et de la simultanéité de leurs efforts, il ne l'a point payée. Deux cents grenadiers ont, en quelques heures, dressé l'obélisque de Luqsor sur sa base ; suppose-t-on qu'un seul homme, en deux cents jours, en serait venu à bout ? Cependant, la réponse du capitaliste, la somme des salaires eût été la même...¹⁷

De par ce constat, on peut ainsi affirmer qu'« il y a donc bien vol ou en d'autres termes exploitation puisque des valeurs effectivement produites par les travailleurs ne leur sont pas restituées » (Ansart, 1984).

Un principe qu'il réaffirme en 1858 : « l'équipage d'un navire, une société en commandite, une académie, un orchestre, une armée...toutes ces collectivités plus ou moins habilement organisées, contiennent de la puissance, puissance synthétique et conséquemment spéciale au

¹⁷ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Qu'est-ce que la propriété ? Premier mémoire*, 1840. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

groupe, supérieure en qualité et en énergie à la somme des forces élémentaires qui la composent »¹⁸.

Ainsi, pour Proudhon, « partout où il y a groupe, il se produit une résultante qui est la puissance du groupe, distincte non seulement des forces ou puissances particulières qui composent le groupe, mais aussi de leur somme »¹⁹.

Et c'est de ce principe systémique que Proudhon déduit la légitimité de l'autogestion : « source de la plus-value collective indûment attribuée aux seuls capitalistes, résultat de la communauté d'action des travailleurs, [la force collective] sera précisément le fondement de leurs droits à l'autogestion et du droit à une gestion autonome que la fédération des travailleurs-consommateurs va revendiquer vis-à-vis du capital et de l'Etat » (Bancal, 1967).

➤ Les « qualités émergentes » :

On retrouve également dans la pensée proudhonienne le principe des « qualités émergentes » évoqué précédemment avec Edgar Morin.

Proudhon propose en effet d'organiser la société économique et politique selon un modèle, qu'il nomme « mutuelliste » pour la première et « fédéraliste » pour la seconde, où les entités de base (unités de production d'un côté et communes de l'autre) se fédèrent tout en préservant leur autonomie. La fédération représente ainsi un « tout » composé de multiples « parties » dont l'association fait émerger de nouvelles qualités pour chacune de ces parties. Comme l'explique Proudhon : « ce qui fait l'essence et le caractère du contrat fédératif, et sur quoi j'appelle l'attention du lecteur, c'est que dans ce système, les contractants, chefs de famille, communes, cantons, provinces ou Etats, non seulement s'obligent synallagmatiquement et commutativement les uns envers les autres, mais ils se réservent individuellement, en formant le pacte, plus de droits, de liberté, d'autonomie, de propriété qu'ils n'en abandonnent »²⁰.

b) Une approche dialogique des phénomènes organisationnels :

La pensée proudhonienne est également, comme nous l'avons déjà évoqué, précurseur de la dialogique. Comme le souligne Pierre Ansart (1970), c'est en effet une « pensée consciente de

¹⁸ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol II.* 1858. Cité Dans GURVITCH, Georges (1965). *Proudhon, sa vie, son œuvre avec un exposé de sa philosophie.* Paris : Presses Universitaires de France, 116 pages.

¹⁹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol II.* 1858. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies.* Paris : Gallimard, 384 pages

²⁰ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Du principe fédératif.* 1863. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats.* Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

la contradiction des phénomènes » qui « affirmera sans ambiguïté l'impossibilité de surmonter totalement les contradictions sociales ».

Tout comme Edgar Morin, Pierre-Joseph Proudhon s'inspire donc de la dialectique hégélienne tout en la dépassant en refusant la notion de synthèse à laquelle se substitue la notion de « balancement » ou « équilibre instable » : « l'antinomie ne se résout pas ; là est le vice fondamental de toute la philosophie hégélienne. Les deux termes dont elle se compose se balancent »²¹, « les termes antinomiques ne se résolvent pas plus que les pôles opposés d'une pile électrique ne se détruisent. Le problème consiste à trouver non leur fusion qui serait leur mort, mais leur équilibre sans cesse instable, variable selon le développement même de la société »²². L'équilibre instable entre les deux termes « ne naît point d'un troisième terme mais de leur action réciproque »²³. Tout comme la « dialogique » morinienne, la « dialectique sérielle » proudhonienne invite à découvrir « des modèles divers de relations : antagoniques, conflictuels, complémentaires » (Ansart, 1984).

Ainsi, la société apparaît à Proudhon comme constituée d'une pluralité de groupes et de personnes « à la fois autonomes et solidaires, en opposition et en composition, ils engendrent par leurs implications, leurs tensions et leurs complémentarités la vie même et le développement social » (Bancal, 1967).

Et c'est bien cette dialectique sérielle qui fait de la pensée proudhonienne une pensée complexe, objet de tant de malentendus à son époque car « source de contradictions » (Bancal, 1967), et dont Proudhon a eu peine à expliquer la légitimité : « la faute n'est pas à moi simple chercheur de série (...) si notre système (...), dont la logique (...) fataliste, unitaire est incapable de rendre compte (...), s'explique à l'aide d'une philosophie plus large, admettant la pluralité des principes, la lutte des éléments, l'opposition des contraires »²⁴.

La pensée proudhonienne est ainsi une pensée du pluralisme : « c'est de ce pluralisme réel, dont il a eu l'intuition par la lecture de travaux de biologistes, de chimistes et de physiciens, mais surtout qu'il a découvert par sa propre observation de la réalité sociale, que Proudhon est parti. Il en a déduit l'ensemble de ses constructions philosophiques, économiques, politiques

²¹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol II.* 1858. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

²² PROUDHON, Pierre-Joseph. *Théorie de la propriété.* 1862. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

²³ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la pornocratie.* 1875. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages.

²⁴ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Théorie de la propriété.* 1862. Cité dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

et pédagogiques. Et celles-ci viseront pragmatiquement au respect et à l'organisation dynamique de cette nature pluraliste » (Bancal, 1970), notamment grâce à cette dialectique sérielle.

Pluralisme et dialectique sérielle vont ainsi former deux puissants arguments à l'encontre des systèmes de pensée unitaires et statiques et rapprochent à bien des égards la pensée proudhonienne de la pensée processuelle commune tant à la pensée complexe qu'au champ de la communication organisationnelle. En effet, si Proudhon rejette la synthèse hégélienne c'est qu'il la soupçonne « d'être une représentation destructrice du mouvement et éventuellement d'être, dans la réalité humaine, le moment du pouvoir, le moment de l'oppression où un Etat prétend synthétiser les contraires alors qu'il les détruit » (Ansart, 1984). Ainsi, « ce que Proudhon attaque (...) c'est toute doctrine, toute institution, toute mentalité, toute structure qui se constitue au mépris de ce pluralisme social » (Bancal, 1967). On comprend dès lors qu'il unisse dans une même critique des systèmes et des doctrines en apparence si diverses : le capitalisme, l'Etat et la religion : « c'est qu'elles sont pour lui le fruit d'une même vision abstraite de l'homme et de la société considérés utopiquement comme unitaires, unanimes, uniformes, unifiés, - alors que l'observation les révèle comme pluralistes, combinaison d'éléments à la fois solidaires et antagonistes, associés et irréductibles » (Bancal, 1967). Et c'est pour les mêmes raisons qu'il condamne le communisme tout comme le « mythe de la communauté ». Ces pensées unitaires brisent automatiquement le mouvement qui naît des antinomies, équilibres et tensions entre termes divers. On retrouve ainsi dans la pensée proudhonienne l'adage morinien selon lequel « toute vie qui s'immobilise, sur cette terre, devient cadavre » (Morin, 1977).

Ainsi, pour Proudhon, « il n'y a de fixe et d'éternel que les lois mêmes du mouvement (...) Le progrès encore une fois c'est l'affirmation du mouvement universel, par conséquent, la négation de toute forme et formule immuable, de toute doctrine d'éternité, d'inamovibilité, d'impeccabilité...appliquée à quelque être que ce soit ; de tout ordre permanent, sans excepter celui même de l'univers ; de tout sujet ou objet, empirique ou transcendantal, qui ne change point »²⁵.

Cette reconnaissance du mouvement perpétuel au sein de la pensée proudhonienne la donne à voir « comme une méthode, jamais comme un système, comme une voie à développer, jamais comme une construction définitive » (Bancal, 1967). Le lien avec la méthode morinienne est

²⁵ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Philosophie du progrès*. 1853. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

ici évident lorsqu'on lit cette citation de Proudhon au regard des propos suivants d'Edgar Morin :

Je ne recherche ici ni la connaissance générale ni la théorie unitaire. Il faut au contraire, et par principe, refuser une connaissance générale : celle-ci escamote toujours les difficultés de la connaissance, c'est-à-dire la résistance que le réel oppose à l'idée : elle est toujours abstraite, pauvre, idéologique, elle est toujours simplifiante. De même la théorie unitaire, pour éviter la disjonction entre les savoirs séparés, obéit à une sur simplification réductrice, accrochant tout l'univers à une seule formule logique (...) À l'origine, le mot méthode signifiait cheminement. Ici, il faut accepter de cheminer sans chemin (...) La méthode ici s'oppose à la conception "méthodologique" où elle est réduite à des recettes techniques (Morin, 1977)

De par cette conception processuelle, Proudhon rejoint également la « révolution permanente » pour laquelle milite Edgar Morin. En effet, « loin de s'ériger en système définitif, au nom d'une science dogmatisée, cette construction autogestionnaire n'apparaîtra jamais définitive, mais en perpétuel devenir. Du réalisme et du pluralisme social s'induit en effet un développement social en perpétuelle mutation : les hommes et les groupes sont en état de "révolution permanente" et se transforment sans cesse, par les nouveaux rapports qu'ils établissent sans fin entre eux, ce corps fédéré dont ils sont les cellules vivantes » (Bancal, 1970 b).

C'est ainsi, dans cette perspective pluraliste et processuelle, que sera pensé le modèle fédéraliste/mutuelliste proudhonien :

Le concept de mutuellisme (...) ne va cesser d'être pensé par opposition au distinct, à l'unique et à l'absolu (...) Le mutuellisme désigne donc, en première approximation, un système de relations entre des termes différenciés par opposition à un système homogène de centralisation achevée. Aussi bien Proudhon ne cessera de l'opposé au "gouvernementalisme" qu'il définit comme un système unitaire absorbant les parties sous une direction unique aussi bien qu'au "communisme" qu'il définit comme un système homogène où s'effaceraient les individualités et les différences. Le mutuellisme prend ainsi pour fondement et en même temps pour principe un pluralisme ontologique et économique considéré comme solution nécessaire à l'organisation économique. (...) Il faudra donc que soient respectées, en même temps qu'une certaine liberté des foyers

de production, leur différence et leur pluralité, et constitué un tissu social et politique garantissant le maintien de ce pluralisme économique (Ansart, 1970)

C'est ce maintien du pluralisme que réalise, aux antipodes des régimes centralisateurs et autoritaires, le fédéralisme, système qui repose à la fois sur la liberté, l'autonomie et, d'autre part, sur la force d'organisation, l'autorité. Avec le mutuellisme et le fédéralisme, l'objectif de Proudhon sera ainsi de « trouver un état d'égalité sociale qui ne soit ni communauté, ni despotisme, ni morcellement, ni anarchie mais liberté dans l'ordre et indépendance dans l'unité »²⁶.

➤ Ordre/désordre :

Tout comme la pensée complexe, la pensée proudhonienne travaille à dégager une autre conception de l'ordre. Comme l'explique Georges Gurvitch (1965) : « Proudhon critique les théories de l'ordre, qu'il s'agisse d'ordre transcendant comme chez Bonald et De Maistre, d'ordre ''positif'' comme chez Auguste Comte, d'harmonie comme chez Leibniz et à sa suite Fourier. A l'encontre de toutes ces conceptions, *La création de l'ordre dans l'humanité* insiste sur les ordres immanents, multiples et antinomiques, sans cesse en création ».

Il va ainsi s'attacher à souligner l'aspect organisationnel du désordre et l'inséparabilité des termes ordre-désordre-organisation. En effet, pour Proudhon, « comme il n'est pas de liberté sans unité, sans ordre (...) il n'est pas de liberté sans variété, sans pluralité, sans divergence ; pas d'ordre sans protestation, contradiction, antagonisme. Liberté et ordre sont adossés l'un à l'autre. On ne peut les séparer, ni les abstraire l'un de l'autre »²⁷. Dès lors, dans la pensée proudhonienne « les processus de transformation et de déstructuration importeront autant que les faits d'organisation » (Ansart, 1970) car elle voit « dans le conflit une force organisatrice »²⁸. Ainsi, pour Michael et Philippe Paraire : « ''je détruirai et je construirai'' fut toute sa vie la devise de Proudhon » (Paraire et Paraire, 2008). Une idée que l'on retrouve également chez son disciple russe Bakounine : « confions-nous donc à l'esprit éternel qui ne détruit et anéantit que parce qu'il est la source insondable et éternellement créatrice de toute vie. La joie de la destruction est en même temps une joie créatrice » (Arvon, 1966).

Cette dialogique entre ordre et désordre se retrouve dans l'utilisation contradictoire que Proudhon fait du terme « anarchie », utilisée tant dans son acception négative (déjà

²⁶ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la célébration du dimanche*. 1839. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

²⁸ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol II*. 1858. Cité In BANCAL, Jean. *Proudhon, pluralisme et autogestion*. Tome II. Les réalisations. Editions Montaigne, 1970

dominante à son époque) que positive : « Proudhon reprend exactement et lucidement un mot chargé de non-valeur, un terme maudit, pour désigner une théorie qu'il veut cependant constructive, dont il dit, précisément, qu'elle est la seule constructive » (Ansart, 1970). Ainsi, pour Proudhon, « l'anarchie est simultanément destruction, critique et affirmation » (Ansart, 1970).

➤ Unité/diversité :

Comme nous l'avons évoqué à maintes reprises, Proudhon est un penseur du pluralisme et de la diversité, qu'il souhaite préserver à tout prix sous peine de scléroser le mouvement à l'origine de la vie. Pour autant, Proudhon ne défend pas un modèle atomiste : « la préoccupation de Proudhon sera de découvrir de nouvelles formes de centralisation économiques qui évitent à la fois les risques d'une dispersion désordonnée et les dangers de l'absorption étatique (...) il repousse les deux possibles que sont l'individualisme capitaliste et la communauté des biens ». Ainsi, « pour lui la vie, le mouvement, la liberté naissent de l'unité pluraliste; la mort, la paralysie, la tyrannie, - de l'Un, qui s'imposant à tous, s'absolutise (l'impérialisme), - d'un Tout qui, confondant chacun, se massifie (le totalitarisme) (Ansart, 1970)

Le pluralisme proudhonien « pose [donc] –comme axiome intellectuel et évidence factuelle – autant l'unité pluraliste, que la pluralité de l'un » (Bancal, 1970 b). On retrouve ici toute l'essence de l'« unita multiplex » d'Edgar Morin

Tel est le sens de sa dialectique sérielle qui cherche à penser le balancement, l'équilibre instable entre unité et diversité : « en dépit de l'entendement dont l'effort tend incessamment à résoudre la diversité dans l'unité, les deux principes restent en présence et toujours en opposition »²⁹, « découvrir une série, c'est apercevoir l'unité dans la multiplicité, la synthèse dans la division » (Proudhon, 1927).

Cette dialogique entre unité et diversité est au fondement même du modèle mutuelliste/fédéraliste proposé par Proudhon. En effet, « le mutuellisme définit un espace social essentiellement pluraliste et solidaire, constitué d'éléments relativement autonomes et dialectiquement unis où les formes de solidarité, loin d'absorber les différenciations, en seraient au contraire le résultat » (Ansart, 1970). Ainsi, pour Pierre Ansart (1970), « le fédéralisme n'est qu'une expression juridique (incarnée dans une organisation rationnelle) du

²⁹ PROUDHON, Pierre-Joseph. Du principe fédératif. 1863. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

principe qui domine toute la pensée proudhonienne : la synthèse entre l'universalisme et l'individualisme, entre l'unité et la variété. (...) Il est une symbiose sans confusion ni disparition des spécificités ».

➤ Autonomie/dépendance :

Tout comme il s'attache à donner une nouvelle acception de l'ordre en lien avec le désordre, Proudhon va développer une nouvelle conception de la liberté en soulignant la nécessaire dépendance solidaire que cette notion contient.

Proudhon distingue ainsi deux types de liberté : « simple, c'est celle du barbare, du civilisé même, tant qu'il ne reconnaît d'autre loi que celle du chacun chez soi, chacun pour soi (...) Au point de vue barbare, liberté est synonyme d'isolement : celui là est le plus libre dont l'action est la moins limitée par celle des autres »³⁰. Mais à un autre niveau, celui qu'on atteint lorsqu'on adopte un « point de vue social », « liberté et solidarité sont des termes identiques : la liberté de chacun rencontrant dans la liberté d'autrui, non plus une limite (...) mais un auxiliaire, l'homme le plus libre est celui qui a le plus de relations avec ses semblables »³¹. Dépendance et liberté sont ainsi dialogiquement liées chez Proudhon, comme il l'illustre d'un exemple : « deux nations sont séparées par un bras de mer ou une chaîne de montagnes. Elles sont respectivement libres, tant qu'elles ne communiquent point entre elles, mais elles sont pauvres : c'est de la liberté simple ; elles seront plus libres et plus riches si elles échangent leurs produits ; c'est ce que j'appelle liberté composée (...) Donc l'échange crée entre nations des rapports qui, tout en rendant leurs libertés solidaires, en augmentent l'étendue : la liberté croît, comme la force, par l'union »³². On retrouve ici en substance le principe de « qualités émergentes » qui apparaissent au niveau des parties par et dans le Tout.

Cette dialogique autonomie/dépendance, se retrouve également chez Proudhon avec le couple concurrence/association : « la concurrence et l'association s'appuient l'une sur l'autre, elles n'existent pas l'une sans l'autre »³³. Ainsi, il « prêche » tout à la fois « l'émancipation aux prolétaires, l'association aux travailleurs » (Proudhon, 1927)

³⁰ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'une révolutionnaire*. 1849. Cité dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

³¹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol I*, 1858. Cité dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

³² PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'une révolutionnaire*. 1849. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

³³ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Système des contradictions économiques ou philosophie de la misère*. 1872. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

Encore une fois, cette dialogique qui unit les termes contraires « autonomie »/ « liberté »/ « émancipation » et « dépendance »/ « association »/ « solidarité » est au cœur même du modèle mutuelliste/fédéraliste proposé par Proudhon « qui maintient l'indépendance des contractants et qui les unit dans un rapport d'échange et de réciprocité » et où le contractant « abandonne une part de sa liberté sans perdre son autonomie » (Ansart, 1970)

La pensée proudhonienne se veut donc elle aussi une alternative à la pensée dualiste et disjonctive issue de Descartes. Une ambition qui se révèle nettement avec « l'idéo-réalisme » pour lequel milite Proudhon et selon lequel toute idée doit naître de l'action et retourner à l'action, notamment grâce au travail. « Dès lors, matérialisme et idéalisme, matière et esprit, homme et société, sont, par l'action même du travail, mis en relation fonctionnelle permanente » (Bancal, 1967).

c) Une approche symbolique des organisations :

Comme nous l'avons évoqué, l'Eglise est l'un des grands systèmes oppressifs que Proudhon combat. Il est un anticlérical avoué. Pour autant, on ne saurait oublier la « persistance d'une exigence spirituelle chez Proudhon » (Ansart, 1984).

Il va ainsi, tout comme la communication organisationnelle et la pensée complexe morinienne, souligner l'importance des dimensions symboliques à côté des simples dimensions matérielles : « selon Proudhon, dans l'effort total de la société et de ses participants, la production matérielle et la production spirituelle s'interpénètrent et se trouvent dans un rapport dialectique complexe. C'est pourquoi Proudhon exige que la science sociale prenne ''pour objet l'étude de l'homme, ses moeurs, ses vertus, ses crimes et ses folies''. Elle ne doit pas se borner à l'étude des forces productives matérielles » (Gurvitch, 1965). Cette reconnaissance des dimensions symboliques se traduit notamment dans son principe d'« idéoréalisme » évoqué précédemment où « les rapports sociaux sont, en quelque sorte, réels et idéels » (Ansart, 1984)

Plus encore, tout comme Edgar Morin, il souligne la présence irréductible du mythos au sein du logos : « dans les notes de la *Pornocratie*, il constate que ''la raison pure et philosophique ne suffit plus, pas même aux raisonneurs et aux philosophes''. Il dit chercher ''quelque chose

de mystique'', ''quelque chose de mystérieux, de divin, qui ne contredit en rien la raison, mais qui cependant la dépasse toujours'' »³⁴.

Il entretient cependant une relation douloureuse avec ces notions de « spiritualisme » et de « mystique » tant son anticléricalisme est fort. A la fin de son œuvre, il ne cessera de s'interroger sur ses propres penchants au mysticisme : « d'où me vient cette passion de Justice qui me tourmente et m'irrite et m'indigne ? Et quand j'ai chassé tous les mysticismes, je me retrouve aux prises avec un mysticisme plus grand... »³⁵. Ainsi, dans une perspective toute morinienne, « lui, le dénonciateur des ''utopies sentimentales, politiques, économiques, théosophiques'' (*Carnets* 3), il est forcé de reconnaître finalement que ''le mysticisme est indestructible'' » (Bancal, 1970 b). Il n'aura dès lors de cesse de mettre en garde : « si ''sans vision les peuples meurent'', fascinés par leurs visions, ces mêmes peuples deviennent des visionnaires, dégénèrent et s'abdiquent (...) Le mythe se rigidifie en mythification, le mysticisme, en mystification, l'idéalisme en idolâtrie, l'idéalisme en idéomanie » (Bancal, 1970 b). Il préconise ainsi « de constants retours au pluralisme, ce relativisme en action, ce processus social, politique, intellectuel qui détruit le dogmatisme unitaire » (Bancal, 1970 b).

d) Repenser la hiérarchie et penser l'acentrisme et le polycentrisme :

De par son ancrage revendiqué dans la mouvance anarchiste, on pourrait penser que Proudhon est un pourfendeur de la hiérarchie et de l'Etat. Anarchie (an-arché) signifie en effet littéralement « sans hiérarchie ». Mais encore une fois sa pensée se révèle plus complexe au fur et à mesure de la progression de son oeuvre. Comme l'explique Pierre Ansart (1984) : « une certaine évolution conduit Proudhon d'un anarchisme radical, appelant à la destruction de l'Etat, à une conception précisément fédéraliste dans laquelle les fonctions de l'Etat sont à la fois réduites et indispensables ». Ainsi, pour Proudhon « il est possible de dire qu'il faut éliminer le pouvoir, puis affirmer que l'Etat est nécessaire, si l'on entend qu'il faut détruire l'Etat autoritaire et reconstituer un pouvoir confédéral » (Ansart, 1970).

Dans cette entreprise, les points communs entre la pensée proudhonienne et la pensée complexe d'Edgar Morin sont nombreux.

³⁴ HAUBTMANN, Pierre (1981). *Proudhon, Marx et la pensée allemande*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 316 pages. ISBN : 2-7061-0193-8

³⁵ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Carnets* 3, 8 mars 1846. Cité Dans BANCAL, Jean (1970 a). *Proudhon, Pluralisme et autogestion I. Les fondements*. Paris : Aubier Montaigne, 253 pages

Tout d'abord, Proudhon appelle à dépasser cette « évidence » de la hiérarchie : « après la croyance à Dieu, celle qui occupe le plus de place dans la pensée générale est la croyance à l'Autorité. Partout où il existe des hommes groupés en société, on retrouve, avec le rudiment d'une religion, le rudiment d'un pouvoir, l'embryon d'un gouvernement »³⁶. Proudhon se lève contre cette évidence :

Cette constitution externe de la puissance collective, à laquelle les Grecs donnèrent le nom d' ''arché'', principauté, autorité, gouvernement, repose donc sur cette hypothèse qu'un peuple, que l'être collectif qu'on nomme une société ne peut se gouverner, penser, agir, s'exprimer par lui-même d'une manière analogue à celles des êtres doués d'une personnalité individuelle ; qu'il a besoin, pour cela, de se faire représenter par un ou plusieurs individus qui, à titre quelconque, sont censés être les dépositaires de la volonté du peuple et ses agents (...) Nous affirmons, au contraire, que le peuple, que la société, que la masse, peut et doit se gouverner elle-même, penser, se lever, agir et s'arrêter comme un homme, se manifester enfin dans son individualité physique, intellectuelle et morale³⁷

Tout comme Edgar Morin, Proudhon affirme ainsi que l'anarchie est première, elle est la condition de l'émergence de toute organisation:

Proudhon fait de l'Etat un phénomène second par rapport à l'être social. En effet, raisonne-t-il, la vie sociale, avec ses échanges et ses normes internes, préexiste aux formes politiques. Dès que des êtres humains et des familles sont rassemblés ils développent entre eux des relations et des conditions de solidarité qui s'imposent spontanément : il se forme un ''groupe naturel'' qui constitue un organisme social autonome. Il n'existe, dans cette communauté, ni Etat, ni gouvernement, ni organes de répression, et cependant, la vie collective, les échanges, les relations de production se poursuivent spontanément (Ansart, 1984)

Enfin, tout comme Edgar Morin, Proudhon va tenter de repenser la hiérarchie et l'autorité qui lui est inhérente en reproblématisant sa définition. Dans une perspective purement dialogique, l'autorité ne peut s'entendre sans son double à la fois opposé et complémentaire : la liberté.

L'ordre politique repose fondamentalement sur deux principes contraires : l'autorité et la liberté (...) ces deux principes forment, pour ainsi dire un couple, dont les deux

³⁶ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'une révolutionnaire*. 1849. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

³⁷ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Idée générale de la révolution, au XIXe siècle*, 185. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

termes, indissolublement liés l'un à l'autre, sont néanmoins irréductibles l'un dans l'autre et restent, quoique nous fassions, en lutte perpétuelle. L'autorité suppose invinciblement une liberté qui la reconnaît ou la nie ; la liberté, à son tour, suppose également une autorité qui traite avec elle, la réfrène ou la tolère. Supprimez l'une des deux, l'autre n'a plus de sens : l'autorité, sans liberté qui discute, résiste, ou se soumet, est un vain mot ; la liberté, sans une autorité qui lui fasse contre poids est un non sens³⁸

Ainsi, pour Proudhon, ce qui se cache derrière l'Etat c'est bien la recherche de la liberté : « ce que le citoyen cherche dans le gouvernement et qu'il nomme Roi, Empereur ou Président, c'est lui-même aussi, c'est la LIBERTE. Hors de l'humanité, point de Dieu ; le concept théologique n'a pas de sens. Hors de la liberté, point de gouvernement ; le concept politique est sans valeur. (...) Le problème n'est pas de savoir comment nous serons le mieux gouvernés, mais comment nous serons le plus libres »³⁹. Proudhon va ainsi chercher à redéfinir le rôle de l'Etat en en faisant un « protecteur de la liberté ».

Encore une fois, on retrouve au centre de ces réflexions le modèle mutuelliste/fédéraliste, au fondement d'une nouvelle acception de la hiérarchie et du rôle de l'Etat qui se lie désormais avec les notions d'anarchie et de polyarchie. Avec le fédéralisme proudhonien, centrisme et acentrisme ne sont ainsi plus seulement opposés, concurrents et antagonistes mais également complémentaires.

De par ce modèle mutuelliste/fédéraliste destiné à étendre l'autogestion au niveau macro, Proudhon souhaite « éviter l'écueil classique : partir du centre pour aller à la circonférence et du sommet pour descendre à la base. Ce qui aboutit à la concentration des pouvoirs et à l'oppression hiérarchique » (Bancal, 1970 b). Il cherche, au contraire, à assurer la reconnaissance des « groupes naturels » émergeant spontanément et formant les cellules de base du corps politique pour leur conférer « le pouvoir de s'auto-administrer, et la possibilité de s'associer, pour leur intérêt commun » (Bancal, 1970 b). Ainsi, « il faut que la centralisation s'effectue de bas en haut, de la circonférence vers le centre, et que toute fonction soit indépendante et se gouverne elle-même »⁴⁰.

³⁸ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise*. 1858. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

³⁹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'une révolutionnaire*. 1849. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

⁴⁰ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'une révolutionnaire*. 1849. Cité Dans BANCAL, Jean (1970 b). *Proudhon, pluralisme et autogestion. Tome II. Les réalisations*. Paris : Aubier Montaigne, 239 pages

L'Etat, ou « gouvernement fédératif » se constituera sur la base de ces groupes naturels qui s'associent, par « délégations successives et inductives » (Bancal, 1970 b). La constitution de ce gouvernement fédératif en partant de la base va ainsi avoir pour objectif d' « annihiler le principe même de l'autorité politique, [de] détruire les procédures par lesquelles le peuple se démet de sa puissance et, par cela, [d']abolir cette ''extériorisation'' du droit social qu'est l'Etat » (Ansart, 1984). Son rôle va être entièrement redéfini en étant « ramené à ses justes limites qui ne sont ni de légiférer, ni d'exécuter, ni même de juger, mais de surveiller, de rappeler le sens des lois, d'intervenir dans leurs contradictions, de procurer leur exécution, et de poursuivre leur infraction »⁴¹. Ainsi, d'exécuteur, d'administrateur et d'opresseur, l'Etat se fait arbitre, promoteur et contrôleur. Proudhon pourra alors affirmer que « là, le gouvernement dis-je n'est autre que le proviseur de la société, le sentinelle du peuple, ou plutôt le gouvernement n'existe plus »⁴².

Le pouvoir exécutif est quant à lui « déjà rempli par des groupes autonomes et par la fédération de ces groupes qui s'auto-administrent » (Bancal, 1970 b). Ainsi, avec la fédération, « l'ordre politique est une hiérarchie renversée dans laquelle la plus grande part de conseil, d'action, de richesse et de puissance reste aux mains de la multitude confédérée, sans pouvoir jamais passer à celle d'une autorité centrale »⁴³. L'Etat n'est plus la « dominante » mais la simple « résultante » des groupes naturels qui le composent. Par ce principe fédératif aucune « collectivité ne saurait donc tirer une prétention hiérarchique absorbante vis-à-vis des groupes plus restreints qui la constituent » (Bancal, 1970 b). Ainsi « affirmer l'Etat » tel que l'entend Proudhon, « c'est-à-dire la puissance publique née des groupes sociaux, ''c'est au fond nier l'autorité'', arbitraire d'un homme sur un homme, gouvernement de l'homme sur l'homme » (Bancal, 1970 b).

Ce modèle fédéraliste (qui prend le nom de mutuellisme en économie) concilie donc l'anarchie des groupes naturels « s'auto-administrant » et la hiérarchie du gouvernement fédéral, dont le rôle est totalement redéfini, dessinant une polyarchie respectueuse du pluralisme où « le centre politique est partout, la circonférence nulle part »⁴⁴.

⁴¹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'une révolutionnaire*. 1849. Cité Dans BANCAL, Jean (1970 b). *Proudhon, pluralisme et autogestion. Tome II. Les réalisations*. Paris : Aubier Montaigne, 239 pages

⁴² PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'une révolutionnaire*. 1849. Cité dans BANCAL, Jean (1970 b). *Proudhon, pluralisme et autogestion. Tome II. Les réalisations*. Paris : Aubier Montaigne, 239 pages

⁴³ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Du principe fédératif et de la nécessité de reconstituer le parti de la révolution*. 1863. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

⁴⁴ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la capacité politique des classes ouvrières*. 1865. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

Il est par ailleurs à noter que Proudhon ne limite pas le modèle fédéraliste au plan national mais entend l'étendre au niveau international : « dans l'ordre politique, on aboutira donc, sur le plan national, à une ''république fédérative'' basée sur la décentralisation, l'auto-administration et la fédération des groupes géographiques et fonctionnels et, sur le plan international, à une ''confédération'' des républiques fédératives, basée sur le fédéralisme : l'indépendance et l'interdépendance des groupes de nations » (Bancal, 1970 b). Une idée que l'on retrouve chez Edgar Morin pour qui :

Il est pratiquement aisé que l'humanité se fédère, devienne une, sans cesse diverse. Chacun de nos organismes est une république de trente milliards de cellules. Pourquoi une fédération de quelques centaines de nations et de trois à six milliards d'homo sapiens, ne parviendraient-elles pas à s'auto-organiser ? Il est non seulement raisonnable, il est vital de l'envisager : le péril mortel que font courir à tous les humains les affrontements entre empires et puissances nous poussent à concevoir une confédération d'humanité qui, englobant les Etats-Nations, respectant leur humanité, leur originalité et leur singularité, leur supprimerait leur omnipotence, les freinerait et les régulerait (Morin, 1980)

On retrouve ici la dialogique unité/diversité, autonomie/dépendance à la base du fédéralisme proudhonien.

Au niveau plus restreint de l'entreprise, Proudhon va également tenter de repenser la spécialisation du travail en l'associant à la déspecialisation dans une perspective qui n'est pas sans rappeler la pensée complexe morinienne.

Tout comme Morin, Proudhon commence par souligner les avantages et les inconvénients de la spécialisation, à la fois source du « développement de la production » (Ansart, 1970), « condition première de la fécondité du travail » (Ansart, 1984) mais à l'origine de la « régression de l'homme » (Ansart, 1970) et de « l'abrutissement de l'ouvrier » (Ansart, 1970) : « la division hors de laquelle point de progrès, point de richesse, point d'égalité, subalterne l'ouvrier, rend l'intelligence inutile, la richesse nuisible et l'égalité impossible »⁴⁵. Pour autant, Proudhon n'entend pas l'éradiquer.

Il va tout d'abord complexifier cette vision de la division du travail qui, à ses yeux, doit nécessairement se concilier à un phénomène de composition pour cesser d'être synonyme de

⁴⁵ PROUDHON. Pierre-Joseph. *Système des contradictions économiques ou Philosophie de la misère*. 1872. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

dégradation. La spécialisation n'est alors plus morcellement mais « différenciation », « dédoublement » et répond aux besoins individuels d'indépendance et de liberté. En effet, comme l'explique Jean Bancal : « la spécialité de la fonction ne permet l'intégration sociale du travail et la consécration de sa liberté qu'à condition d'être ''spécification'', c'est-à-dire ''non point fraction ou morcellement'' d'une tâche commune mais attribution définie d'une tâche particulière, personnalisée. Ce caractère spécifique de la fonction appelle un corollaire, une deuxième loi : ''la composition'' » (Bancal, 1970 a). Ainsi, il ne doit pas y avoir « décomposition de l'œuvre industrielle » mais « une différenciation » et « chaque fonction doit correspondre à une opération économique complète » (Bancal, 1970 a). Dès lors, « par la spécification, le travail satisfait aux vœux de notre personnalité qui tend invinciblement à se différencier, à se rendre indépendante, à conquérir sa liberté et son caractère ; par la composition, le travail répond à tous les besoins de l'intelligence, à sa faculté inventive et organisatrice, comme à son amour de synthèse et d'unité » (Bancal, 1970 a).

Parallèlement, Proudhon va ainsi militer pour une « éducation encyclopédique » qui permettra à chaque homme de réunir en lui les capacités nécessaires au fonctionnement du tout, à l'instar des cellules de notre corps étudiées par Morin : « conscient du morcellement des tâches et de la spécialisation qu'imposait alors le développement industriel, Proudhon affirme qu'une éducation ''encyclopédique'' devrait permettre à l'ouvrier de remplir les différentes fonctions, de jouer les rôles divers imposés par la division technique du travail » (Ansart, 1970).

e) Une pensée qui se veut lucide et autocritique :

Tout comme Edgar Morin, Proudhon se place clairement dans une perspective révolutionnaire qui se veut lucide et ouverte à la critique.

Tout comme lui, il critique la religiosité des révolutions socialistes transformées en dogme : « périclisse l'humanité plutôt que le principe ! C'est la devise des utopistes comme des fanatiques de tous les siècles. Le socialisme interprété de la sorte est devenu une religion qui, au XIX^{ème} siècle est ce qu'il y a de moins révolutionnaire »⁴⁶. Ainsi, la révolution se transforme en une religion où « l'utopie se promène du ciel sur la terre et de la terre au ciel,

⁴⁶ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Idée générale de la révolution, au XIX^e siècle*, 185. Cité Dans BANCAL, Jean (1970 b). *Proudhon, pluralisme et autogestion. Tome II. Les réalisations*. Paris : Aubier Montaigne, 239 pages

embrassant l'âme et le cœur de l'homme en le faisant travailler tantôt à son salut, tantôt à la réalisation d'une félicité possible »⁴⁷.

Proudhon se livre ainsi à une radicale critique de ce dogmatisme qu'il nomme « idéomanie » débouchant sur un « système clos et définitif » qui fétichise la théorie : « l'utopie-idéomanie, en déifiant un principe unique pris pour base de toute l'organisation politique économique et sociale, est une religion » (Bancal, 1970 b).

Tout comme Edgar Morin, si Proudhon est forcé de reconnaître que « le mysticisme est indestructible » il refuse d'être possédé par ces mythes : « si ''sans vision les peuples meurent'', fascinés par leurs visions, ces mêmes peuples deviennent des visionnaires, dégénèrent et s'abandonnent (...) La même cause qui conduit au progrès est source de toutes les décadences sociales, de toutes les régressions humaines (...) Le mythe se rigidifie en mythification, le mysticisme, en mystification, l'idéalisme en idolâtrie, l'idéalisme en idéomanie » et « aveuglé par son idéomanie et l'absolutisme de son esprit, l'homme met en lieu et place de la justice des ''idéautés politiques et sociales'' qui l'abusent » (Bancal, 1970 b).

Proudhon oppose ainsi à l'idéomanie le concept d'« idéo-fortie » où la théorie est une « idée force » qui se doit de dialoguer avec la pratique (« l'idée naît de l'action et doit retourner à l'action »⁴⁸) et d'être en mouvement permanent.

Il plaide également pour accorder une place centrale à la critique dans une perspective proche du rationalisme critique poppérien : « notre principe à nous, au contraire, est la négation de tout dogme, notre première donnée, le néant. Nier, toujours nier, voilà notre méthode de construction en philosophie »⁴⁹.

Il milite enfin, tout comme Edgar Morin, pour une révolution qui ne conduise pas à une vision figée et sclérosée d'une société idéale débarrassée de tout conflit. Comme l'explique Jean Bancal (1970 b), « Proudhon ne croit pas que sa démocratie travailliste exclura les luttes sociales et politiques, source même du dynamisme démocratique ». Ainsi, la révolution pour laquelle il plaide se veut un processus permanent qui ne pourra jamais s'achever: « la

⁴⁷ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Carnets* 8. Cité Dans Bancal, Jean (1970 b). *Proudhon, pluralisme et autogestion. Tome II. Les réalisations*. Paris : Aubier Montaigne, 239 pages

⁴⁸ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol II*. 1858. Cité dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

⁴⁹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Solution du problème social*. 1848 Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

révolution est en permanence...A proprement parler, il n'y a qu'une seule et même et perpétuelle révolution »⁵⁰.

1.4.3. Elaboration d'un idéal-type et mise en lumière de la place centrale des activités informationnelles, communicationnelles et cognitives au sein des formes organisationnelles autogérées :

Si Proudhon est un auteur des plus pertinents pour inscrire l'idée autogestionnaire dans la perspective d'une pensée complexe, il s'avère en revanche moins fructueux pour développer une approche communicationnelle des organisations autogérées. En effet, malgré l'importance centrale qu'il accorde aux relations, Proudhon semble avoir porté peu d'attention aux phénomènes informationnels et communicationnels. D'autres penseurs de l'autogestion plus contemporains (tels Cornélius Castoriadis, Pierre Rosanvallon ou Henri Laborit) en ont cependant perçu l'importance cruciale et viennent combler cette lacune. Ce sont donc ces auteurs que nous mobiliserons dans cette partie visant à inscrire l'autogestion dans le champ de la communication organisationnelle et à montrer toute la pertinence de cette utopie et des pratiques organisationnelles qu'elle encourage dans le contexte de la société de l'information, de la communication et des savoirs. Nous remobiliserons cependant la pensée proudhonienne en ce qui a trait à la place du savoir dans ce type d'organisation. En effet, Proudhon a largement insisté sur l'importance des activités d'apprentissage au sein des formes organisationnelles autogérées.

Comme nous l'avons précédemment évoqué, l'autogestion a pendant longtemps été définie à partir de la simple appropriation collective des moyens de production. Les années 1970 amorcent une déviation en la matière à la faveur du développement de la cybernétique et des théories de l'auto-organisation qui offrent une occasion historique d'« asseoir scientifiquement la légitimité d'une autogestion adaptée aux sociétés les plus avancées » (Georgi, 2008). L'enjeu essentiel de l'autogestion n'est alors plus « la transformation du régime de propriété » mais « la diffusion des pouvoirs et des savoirs » (Georgi, 2008) accordant ainsi une place de choix aux variables informationnelles et communicationnelles.

⁵⁰ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Toast à la révolution*, 1849. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

Pour Franck Georgi (2008), « la forme la plus achevée de cette redéfinition théorique paraît en 1976 sous la plume de Pierre Rosanvallon » avec son ouvrage *L'âge de l'autogestion* (1976). Il y préconise de « dépasser la seule question de la socialisation des moyens de production pour envisager la socialisation de l'ensemble des moyens de pouvoir ». Ainsi, pour Pierre Rosanvallon, à côté des moyens de production, « il nous faut [également] aujourd'hui prendre en compte les moyens d'organisation, de formation, d'information, de savoir » (Rosanvallon, 1976). L'autogestion signifie ainsi pour Pierre Rosanvallon (1976) « le renversement des conceptions pyramidales et élitistes pour une large circulation de l'information, par une décentralisation de sa production, par un travail permanent d'autoformation ».

Avec cette redéfinition théorique, les dimensions informationnelles, communicationnelles et cognitives acquièrent donc une place centrale dans l'utopie autogestionnaire. C'est leur dissémination égalitaire à tous les niveaux de l'organisation qui est désormais à la base même du caractère « autogéré » de ces organisations.

Cependant, au-delà de l'effet de mode et du contexte porteur qu'ont pu représenter la cybernétique et les théories de l'auto-organisation pour la « théorie » autogestionnaire, les sociologues s'étant penchés sur les pratiques autogestionnaires semblent accréditer la place centrale qu'y occupent l'information, la communication et le savoir. Tel est le cas des études menées par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) sur les organisations à « fonctionnement collectif » qui amènent ces trois auteurs à distinguer « trois éléments principaux [qui] vont permettre à ce principe de fonctionner : la maximisation d'information, la multiplicité de structure d'échanges, et enfin l'apprentissage du pouvoir ».

a) La socialisation de l'information :

Pour que chacun des membres d'une organisation puisse participer pleinement et intelligemment à toutes les décisions concernant cette organisation, il est avant tout nécessaire de faire circuler au maximum les informations qui seront à la base de ces décisions. En effet, dans ces organisations, la décision étant « le fait de l'ensemble des participants et non plus d'un petit noyau situé au sommet, elle doit se préparer par une circulation intense de l'information » (Sainsaulieu et al., 1983).

Comme le souligne Cornélius Castoriadis (1979), dans une organisation autogérée, « décider » c'est, d'une part, « décider soi-même », et, d'autre part, « décider en *connaissance*

de cause. Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de *toutes* les informations pertinentes ». Dans une perspective très similaire Edmond Maire (1976) énonce que « pour pouvoir choisir et décider, il faut être informé », ce qui l'amène à « affirmer que l'information est du pouvoir ».

Pour Henri Lepage (1978), l'autogestion repose donc avant tout sur un « effort prioritaire de démocratisation de l'information. La décentralisation autogestionnaire n'est en effet pas possible si l'on ne met pas fin au monopole de l'information qui donne à la technostructure capitaliste les moyens de sa domination ». Jean-Louis Le Moigne et Daniel Carré (1977) militent ainsi « pour des bases de données démocratiques » et une « désécialis[ation] [de] la gestion de l'information », deux principes qui prennent la sixième et septième place de leurs *50 propositions pour l'autogestion*.

Dans la même veine, il s'agit pour Henri Laborit (1973), « de diffuser l'information à tous les membres (...) quelles que soient leurs fonctions (...) La diffusion de l'information est la seule façon de permettre à tous les individus de participer au ''pouvoir'' ». Cet auteur opère également une distinction qui recoupe celle effectuée par Bernard Floris entre les dimensions fonctionnelle et symbolique de l'information, et accorde le primat à cette dernière. Il distingue ainsi « information spécialisée, nécessaire à un travail technique, et information généralisée nécessaire à tout homme pour vivre en homme et non en chimpanzé » et, pour lui « la diffusion d'une information généralisée à côté de l'information spécialisée, professionnelle, est la seule façon de permettre à tous les individus de participer au ''pouvoir'' » (Laborit, 1973).

Les chercheurs ayant étudié les formes organisationnelles autogérées accèdent pleinement la place centrale qu'acquiert l'information dans ce type de structure.

Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) soulignent en effet l'importance de « l'accès à l'information pertinente et [de] la capacité d'une vue d'ensemble sur l'organisation nécessaire à une prise de décision » et constatent la « circulation intense de l'information » au sein des organisations à « fonctionnement collectif » qu'ils ont étudiées. Marie-Odile Marty (1979) remarque ainsi que « contrairement aux entreprises traditionnelles, [l'information] circule largement » dans ce type de structure.

Non seulement la diffusion de l'information facilite la participation de tout un chacun mais plus encore elle la favorise selon Albert Meister (1974) qui a longuement travaillé sur ces

formes organisationnelles particulières et pour qui « plus le degré d'information est élevé, plus forte est la participation ».

b) La socialisation de la communication

Cette circulation maximale des informations à tous les niveaux de l'organisation s'accompagne d'une démultiplication des activités communicationnelles. Comme l'explique Henri Laborit (1973), « pour que les informations puissent sourdre de partout et non pas sortir toujours du même robinet, une totale liberté d'expression (nous ne disons pas d'action) et de diffusion de l'expression est évidemment indispensable ».

La variable communicationnelle et donc tout aussi importante que la précédente car elle participe tout autant du partage du pouvoir. Henri Laborit (1973) tente ainsi d' « imaginer une structure où le ''pouvoir'' n'est pas une propriété réservée à quelques-uns, une structure sans pouvoir ou plus exactement une structure où l'interrelation des éléments est telle qu'aucun n'en domine un autre ». De même, pour Gilbert Probst (1993) : « si l'on souhaite encourager l'auto modelage d'un système alors des relations et des interactions doivent être instaurées, générées et renforcées au sein de celui-ci. Il faut encourager la création et l'utilisation des réseaux de relations. Les interactions et les relations doivent être facilitées, pour que chacun soit en mesure de puiser les informations à leur source, les échanger, les interpréter et les utiliser ».

Jean-Louis Le Moigne et Daniel Carré (1977) placent ainsi à l' « origine du succès de l'autogestion : le droit de penser et de communiquer [qui] sont indissociables du droit de produire ».

Dans une perspective très similaire, Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) affirment que « la démocratie est fondamentalement une affaire d'expression au double sens du terme : celui de la parole et celui de la créativité. Le grand espoir que porte l'idée démocratique repose en effet sur l'hypothèse forte que la parole rendue à chacun permettra à toute collectivité d'affronter avec succès l'événement en créant, par ses réponses, sa vie et son histoire ».

Ces trois auteurs ont ainsi pu constater au sein des organisations à « fonctionnement collectif » qu'ils ont étudiées l'existence d'un « temps d'information et d'expression pour tous », la nécessité « de réunions beaucoup plus fréquentes » et soulignent que « les moyens d'expression [y] sont infiniment supérieurs à ceux dont on dispose en système hiérarchique »

(Marty, 1979). En effet, personne ne pouvant imposer une décision en vertu d'une autorité statutaire quelconque et du fait de « l'égalité dans le droit de regard, de parole et de décision quant à la gestion de la structure » (Marty, 1979), la négociation est ici permanente. Ainsi, « l'objectif des organisations démocratiques est de mettre en place des structures d'expression directe permettant l'accord permanent entre les intérêts de chacun et la visée du collectif » (Sainsaulieu et al., 1983).

Mais au-delà des moments formels de communication, tels les réunions hebdomadaires, ces trois auteurs soulignent également l'importance des échanges informels. Ils constatent ainsi une « multiplicité des structures d'échanges, c'est-à-dire de lieux de confrontation des rationalités diverses des acteurs en présence : réunions hebdomadaires d'information pour tous, repas pris en commun, invitations chez soi, conversations de couloir sont une des constantes du fonctionnement collectif ».

c) La socialisation du savoir :

La socialisation du savoir est une donnée fondamentale chez les penseurs de l'autogestion du XXème comme du XIXème siècle. On retrouve ainsi cette thématique aussi bien chez des auteurs tels que Pierre-Joseph Proudhon ou Michel Bakounine que chez Pierre Rosanvallon, Henri Laborit, Yvon Bourdet ou Marie-Odile Marty.

Proudhon fait en effet de l'éducation « la fonction la plus importante de la société »⁵¹.

La socialisation du savoir vise une appropriation égalitaire des connaissances et compétences à la fois spécialisées et générales par tous les membres de l'organisation, participant ainsi du partage du pouvoir tout en assurant une certaine souplesse organisationnelle. Dans la même veine que la socialisation de l'information et de la communication, ce partage égalitaire des savoirs assure en effet que chacun pourra prendre part intelligemment et égalitairement à la prise de décision tout en permettant une prise en charge collective de l'activité de production. Proudhon soulignait ainsi que la « participation directe de tous les associés à la gestion de l'entreprise ne pourra être effective que si l'ouvrier n'est pas condamné à une tâche parcellaire mais s'il est préparé, par une "éducation encyclopédique" et par un apprentissage polyvalent, à occuper temporairement des emplois différents et à comprendre l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise à laquelle il est associé » (Ansart, 1970). Dans la même

⁵¹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol II.* 1858. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies.* Paris : Gallimard, 384 pages

perspective, Henri Laborit (1973) affirme qu' « un pouvoir politique généralisé doit s'appuyer sur un savoir politique généralisé ».

Complète car généraliste, cette formation ne pourra qu'être un processus permanent comme le souligne Proudhon pour qui « l'éducation de l'homme doit être constamment combinée et conçue pour qu'elle dure à peu près toute la vie »⁵². De même, pour Yvon Bourdet (1970) « l'aptitude de chacun des membres à participer directement à toutes les décisions en connaissances de cause (...) présuppose une auto éducation permanente ».

Cette socialisation du savoir se traduit ainsi par une formation permanente et polyvalente notamment permise par une rotation de chacun sur l'ensemble des tâches et des fonctions de l'organisation : ainsi, pour Proudhon, chacun « a le droit d'en remplir successivement toutes les fonctions, d'en remplir tous les grades, suivant les convenances du sexe, de l'âge, du talent, de l'ancienneté »⁵³. De même Jean-Louis Le Moigne et Daniel Carré (1977) plaident « pour une alternance des rôles et des tâches dans la vie professionnelle ».

De par cette socialisation des savoirs - où chacun détient la totalité des connaissances nécessaires au fonctionnement de l'organisation - on retrouve le principe systémique enrichi, dans lequel s'inscrit tant la pensée complexe que proudhonienne, selon lequel le tout est inscrit dans chacune des parties qui forment le tout.

Dans une organisation autogérée, la formation devient donc une activité non plus périphérique mais centrale et fait de l'entreprise un véritable lieu d'apprentissage, tel que le souhaite Proudhon qui « exprime une extrême méfiance à l'égard des écoles spécialisées, et plus encore à l'égard des grandes écoles et des universités qui séparent les jeunes gens des entreprises et renouvellent ainsi la séparation des classes bourgeoise et ouvrière. C'est dans les entreprises que devrait se poursuivre une éducation de chacun » (Ansart, 1970).

Si la formation est une donnée si fondamentale pour l'autogestion c'est que c'est précisément elle qui va permettre de dépasser les découpages entre conception et exécution, calque de la distinction entre dirigeants et dirigés. Ainsi, Bakounine (1973) réclame « pour le prolétariat non seulement *de* l'instruction, mais *toute* l'instruction, l'instruction intégrale et complète, afin qu'il ne puisse plus exister au-dessus de lui, pour le protéger et pour le diriger, c'est-à-dire pour l'exploiter, aucune classe supérieure par la science, aucune aristocratie

⁵² PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la Capacité politique des classes ouvrières*. 1865. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

⁵³ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Idée générale de la révolution, au XIXe siècle*, 185. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

d'intelligence ». De même, pour Proudhon, il faut que cesse « cette abstraction fondamentale (...) d'où résulte la division de la société en deux catégories, celle des spirituels fait pour le commandement et celles des charnels voués au travail et à l'obéissance »⁵⁴. Quant à Marie-Odile Marty (1979), elle fait de l'apprentissage « un mécanisme majeur de régulation de l'inégalité (...) L'apprentissage ne se limite pas à l'accès à une profession, ou une évolution socioculturelle : c'est une double évolution inséparable dans l'ordre du métier et dans l'ordre du pouvoir décisionnel qui permet un cheminement vers plus d'égalité ».

Ici, l'apprentissage n'a donc pas pour objectif « de produire des objets pour un marché, ni même de développer des comportements adaptés aux situations, mais fondamentalement d'éduquer à la liberté et à la responsabilité » (Prost, 2003). Cette citation d'Antoine Prost entre en totale résonance avec la conception de Proudhon pour qui le « travailleur ne devrait pas être seulement un producteur incité à augmenter la productivité pour accroître son salaire et encore moins un exécutant dans une armée industrielle planifiée. Le travailleur deviendrait un être complet, manuel et intellectuel, capable d'assumer des fonctions de responsabilité dans l'entreprise ; un être essentiellement actif, intervenant dans l'entreprise par son travail mais aussi par ses propositions, par sa ''voix délibérative'', par ses rapports à la collectivité » (Ansart, 1984). « Former des hommes libres », écrit Bakounine, « tel est le but final de l'éducation »⁵⁵.

Au-delà de la théorie autogestionnaire, Albert Meister (1974), qui s'est penché sur sa mise en pratique concrète, constate que « le niveau d'instruction est parmi les variables indépendantes celle qui est le plus généralement mis en relation avec la participation ». Il remarque ainsi que « les participants et surtout les participants très actifs, ont à la fois des niveaux d'instruction et des niveaux d'information plus élevés que les membres en général » et en conclut que « sans complément de formation et sans un flux constant d'information la démocratie des groupes, leur autogestion, ne peut fonctionner ».

Socialisation de l'information, de la communication et du savoir sont étroitement liées. La « socialisation des moyens d'information » va en effet être à la base d'une intense diffusion des connaissances, développant dès lors chez chacun les capacités à prendre part aux

⁵⁴ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise*. 1858. Cité Dans BANCAL, Jean (1970 a). *Proudhon, Pluralisme et autogestion I. Les fondements*. Paris : Aubier Montaigne, 253 pages

⁵⁵ Cité Dans PARAIRE, Philippe, PARAIRE, Michael (2008). *Pierre-Joseph Proudhon, Michel Bakounine, Pierre Kropotkine : la révolution libertaire*. Pantin : Le temps des cerises, 252 pages. ISBN : 978-2-84109-702-9

décisions. Conjointement, la « socialisation des moyens de communication » va elle aussi favoriser la circulation des connaissances mais également leur fécondation réciproque. Elle va par ailleurs encourager chacun à s'exprimer, développant, cette fois-ci, les possibilités de participer aux prises de décision.

Et c'est la socialisation conjointe de ces trois variables qui est à l'origine du partage égalitaire et de l'exercice collectif du pouvoir, donc du caractère autogéré de ces organisations. Comme le soulignent Philippe Braud et François Burdeau (1992), « le courant autogestionnaire porte une grande attention aux problèmes de la communication et de l'éducation pour assurer une participation réelle de tous aux processus décisionnels les concernant. Il s'agit de mettre sur pied une politique audacieuse de formation permanente [visant le] développement maximal et continu de toutes les potentialités humaines, elle est réputée directement porteuse d'un changement radical de la société toute entière, grâce à la formidable libération d'énergies créatrices qu'elle est censée permettre » à travers la socialisation de ces différentes variables.

d) La socialisation des valeurs :

Il est une autre variable essentielle à l'autogestion et que peu d'auteurs soulignent mais qui nous apparaît fondamentale. Il s'agit de la socialisation des valeurs. L'idéologie politique à la base de ce mode d'organisation est en effet tellement évidente qu'elle en reste souvent implicite.

Seuls deux auteurs semblent en faire état et tous deux se raccrochent non pas à la théorie autogestionnaire mais à sa mise en pratique. Daniel Mothé (1980) souligne ainsi qu'« il est nécessaire que les participants à des fonctionnements autogestionnaires soient profondément motivés et qu'ils nourrissent une forte croyance en ce fonctionnement avant même de l'avoir expérimenté ». S'appuyant sur les travaux d'Albert Meister (1974), il développe « l'idée que les fonctionnements collectifs ont nécessairement besoin d'une forte idéologie » et que « c'est l'idéologie qui doit précéder le fonctionnement collectif ». Albert Meister développe en effet l'hypothèse selon laquelle l'évolution des formes organisationnelles autogérées passe inexorablement par quatre stades, que nous étudierons plus précisément au troisième chapitre, dont le premier se caractérise par de puissantes « motivations idéologiques » (Mothé, 1980), une forte « croyance dans les idéaux coopératifs et socialistes » (Meister, 1974).

On retrouve ici l'importance accordée aux dimensions « symboliques » de l'organisation que l'on retrouve tant dans le champ de la communication organisationnelle, dans la pensée complexe que dans la pensée proudhonienne.

Cette socialisation des valeurs renvoie à ce qu'Henry Mintzberg (2003) nomme « l'idéologie organisationnelle » qu'il définit comme étant « constituée d'un système de croyances et de valeurs à propos de l'organisation, auquel tous les membres de l'organisation adhèrent. Le trait essentiel d'une idéologie réside dans son pouvoir mobilisateur et unificateur. Une idéologie lie l'individu à l'organisation ; elle permet l'intégration des buts individuels et des buts de l'organisation ». Lorsque cette idéologie organisationnelle est très puissante « les agents internes ne se contentent pas d'accepter tout simplement les buts centraux, il les partagent ou les intériorisent comme s'il s'agissait de leurs propres buts personnels » (Mintzberg, 2003).

Cette forte « idéologie commune », qui lie très étroitement chacun des membres à son organisation, participe ainsi pleinement du processus de socialisation et de répartition égalitaire du pouvoir : « une idéologie forte et puissante a un effet considérable de nivellement du pouvoir (...) en partageant les croyances, tout le monde se partage aussi le pouvoir », « tous ceux qui ont été socialisés peuvent prendre part à la prise de décision. On peut leur faire confiance pour qu'ils fassent leur choix en fonction de l'ensemble des croyances qui dominent » (Mintzberg, 2003).

e) Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :

Les relations à l'environnement sont fondamentales dans les formes organisationnelles autogérées. Comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « le rapport à l'environnement est au centre de l'inventivité des organisations à fonctionnement collectif, il est plus complexe que dans l'entreprise traditionnelle ». Ces trois auteurs ont ainsi constaté dans les entreprises démocratiques à « fonctionnement collectif » qu'ils ont étudié l'adoption de stratégies originales qui vont « amener ces organisations à chercher la création de réseaux d'alliance et de soutien dans l'environnement. En effet, celui-ci n'est pas monolithique et des îlots sociaux sont favorables à l'expérimentation, d'où une tentative de mobilisation constante de ces réseaux de soutien ». Les activités interactionnelles ont donc une place centrale dans les organisations autogérées non seulement en interne mais également en externe.

Les témoignages de « praticiens » (Mothé, 2004) confirment la place centrale qu'occupe la relation à l'environnement et la création de « réseaux d'alliance et de soutien ». Comme l'explique Michel Lulek (2003), fondateur de l'entreprise autogérée Ambiance Bois, « l'extension et l'approfondissement du champ des complicités sont le secret de la réussite et doivent être le souci premier des entreprises alternatives ». De même, pour Béatrice Barras (2003), fondatrice du Réseau d'Echanges de Pratiques Alternatives et Solidaires que nous étudierons dans ce travail, « la capacité à nouer des relations, à échanger des données, à créer des réseaux de confiance et de communauté d'intérêt est des plus performantes, opérationnelles et satisfaisantes ».

Par ailleurs, on retrouve ici en substance l'idée fédéraliste et mutuelliste proudhonienne encourageant les unités de base (les entreprises au niveau économique, les communes au niveau politique) à s'associer, à se fédérer et à mutualiser leurs ressources, tout en préservant leur autonomie, conciliant ainsi diversité et unité, autonomie et interdépendance

Cette définition idéal-typique de l'autogestion en fait un concept organisationnel des plus adaptés à une société de l'information, de la communication et du savoir de haute complexité.

On y retrouve en effet pleinement les préceptes sur lesquels se fondent :

- tant les bouleversements des entreprises, du travail et des pratiques managériales qu'induit l'émergence de la société post-industrielle de l'information, de la communication et du savoir (avec une place centrale accordée au savoir, à la créativité, à la coopération, à l'autonomie, à la responsabilisation revalorisant le rôle des salariés)
- que les bouleversements induits par l'émergence de la pensée complexe dans le domaine scientifique (ouvrant sur une approche communicationnelle, systémique et symbolique de l'organisation avec une forte portée politique visant à repenser la hiérarchie en y introduisant les notions d'anarchie et de polyarchie).

L'émergence technico-socio-économique de la société de l'information, de la communication et du savoir combinée à l'émergence scientifico-politique de la pensée complexe semble ainsi dessiner une véritable révolution paradigmatique. En effet, comme nous l'avons vu, « un grand paradigme (episteme, mindscape) contrôle non seulement les théories et les raisonnements, mais aussi le champ cognitif, intellectuel et culturel où naissent les théories et raisonnements » (Morin, 1991) ainsi que l'infrastructure sociale. L'émergence de la société de l'information, de la communication et du savoir alliée à celle de la pensée complexe semble ainsi symptomatique d'un contexte scientifique, technique, économique, politique, social et culturel à bien des égards propice à la réactualisation de l'utopie autogestionnaire et à la propagation des formes organisationnelles autogérées.

Mais quelle place occupe réellement l'autogestion au sein des nouvelles formes organisationnelles propres à la société de l'information, de la communication et du savoir dont les discours s'inspirent effectivement de la rhétorique autogestionnaire ? Le travail, les pratiques organisationnelles et managériales changent-ils réellement ? A quels niveaux ces changements se traduisent-ils ? Quelle place l'utopie autogestionnaire tient-elle réellement dans ce contexte qui semble la réactualiser tout en la banalisant ?

Telles seront les questions auxquelles les prochains chapitres tenteront de donner des éléments de réponse, du moins des propositions d'interprétation.

2. Chap. II. Les nouvelles formes organisationnelles :

2.1. Introduction :

Une fois faite cette mise au point disciplinaire et théorique qui nous a permis de faire de l'autogestion un terrain pertinent pour les recherches s'inscrivant dans une approche complexe et communicationnelle des processus organisationnels, nous pouvons désormais entrer dans le cœur de notre travail de recherche.

Ce chapitre aura pour objectif de donner à voir les discours et pratiques des nouvelles formes organisationnelles propres à la société de l'information, de la communication et du savoir au regard de l'idéal-type des organisations autogérées que nous venons d'élaborer dans le chapitre précédent.

Comme nous l'avons indiqué en introduction, nous avons choisi l'exemple d'une agence régionale d'une grande SSII (que nous nommerons SI) et d'une entreprise éditrice de logiciels (que nous nommerons Log) appartenant à un groupement de dirigeants d'entreprises (que nous nommerons GDE).

Les deux premières parties de ce chapitre (consacrées respectivement à l'analyse des discours et des pratiques de ces deux entreprises) se veulent la moins analytique possible afin de donner à voir les constats que nous avons pu réaliser au cours de nos recherches en évitant, tant faire se peut, de les recouvrir trop précocement de nos interprétations. La troisième partie de ce chapitre est consacrée à cette analyse : elle visera à rapprocher les constats ici opérés de divers travaux scientifiques pour mieux en comprendre la portée et opérer ainsi une « montée en généralité » raccordant ces observations locales aux enjeux socio-organisationnels actuels.

La première partie de ce chapitre confrontera donc les discours de ces deux « nouvelles formes organisationnelles » aux grandes thématiques autogestionnaires que nous avons précédemment dégagées (socialisation de l'information, de la communication et du savoir, socialisation du pouvoir, socialisation des valeurs, relations à l'environnement et constitution de réseaux)

Comme nous l'avons expliqué en introduction, nous avons choisi d'analyser deux corpus correspondant aux deux types de récits identifiés par Nicole d'Almeida (2001) :

- un discours de l'engagement, celui du GDE auquel appartient Log
- un discours de la maisonnée, celui de SI

Cette partie se basera en grande partie sur des citations d'ouvrages, rapports, revues, sites Internet et Intranet de ce mouvement et de ces deux entreprises afin, comme nous venons de l'évoquer, de ne pas recouvrir abusivement ces constats de nos propres interprétations.

Dans la droite ligne des travaux menés par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), il s'agira ici de montrer la pleine intégration de l'utopie autogestionnaire au sein de ces deux récits. Plus encore, nous montrerons que le GDE peut être considéré comme un précurseur dans ce domaine.

Une seconde partie donnera à voir les pratiques d'une entreprise du GDE et d'une Business Unit de SI. Nous nous intéresserons ici à la manière dont ces entreprises mettent en pratique les principes qu'elles revendiquent dans leurs discours, fortement teintés d'utopie autogestionnaire. Nous chercherons à comprendre dans quelle mesure ces pratiques organisationnelles intègrent les préceptes autogestionnaires ; si le travail, les pratiques organisationnelles et managériales changent réellement et à quels niveaux ces changements se traduisent.

Nous avons ici opté pour une présentation linéaire et, nous en convenons, quelque peu austère. Pour chacune des variables de comparaison retenues (socialisation de l'information, de la communication et du savoir, socialisation du pouvoir, socialisation des valeurs, relations à l'environnement et constitution de réseaux) nous présenterons les pratiques mises en œuvre tour à tour par ces deux entreprises. Cette présentation linéaire cherche, encore une fois, à donner à voir nos constats sans les recouvrir prématurément de nos interprétations.

Dans la même perspective, les observations réalisées dans ces deux entreprises seront largement illustrées par les propos que nous avons pu recueillir lors des entretiens menés auprès des membres de ces deux organisations. Nous revendiquons ici une posture similaire à celle adoptée par Diane-Gabrielle Tremblay dans la restitution des analyses qu'elle a menées sur l'économie du savoir. Comme nous l'explique cet auteur :

Le matériel qualitatif peut être traité de deux manières principales. Les chercheurs peuvent résumer les éléments entendus en un ensemble d'arguments et de documents de divers types. Ils peuvent aussi conserver les mots propres des interviewés pour raconter l'histoire qu'ils souhaitent raconter au public lecteur. Dans ce cas-ci nous utilisons un peu des deux méthodes, mais en laissant une place peut être plus importante que ce que nous faisons souvent à l'histoire telle que racontée par les interviewés. Cela permet de conserver une forme de transparence méthodologique entre les divers niveaux de ce qui

est avancé, soit ''l'histoire racontée par les chercheurs'' et ''celle par des interviewés'' (Tremblay, 2003)

Nous espérons également ainsi éviter les lacunes de la « description gestionnaire du travail » en accordant le primat à une description plus « subjective » (Dejours, 1998).

Nous espérons ainsi, par cette posture, limiter cette partie à une présentation de constats, que nous analyserons plus en profondeur dans la partie suivante. Nous nous appuierons cependant sur trois rapports consacrés aux entreprises et aux métiers des TIC (Vendramin et Valenduc, 2002 ; Vendramin, 2004 ; Vendramin et Guffens, 2005). Recouper nos constats avec ceux effectués dans ces rapports, s'appuyant sur un panel plus large d'entreprises de ce secteur, nous permettra ainsi de ne pas limiter nos analyses à un niveau trop local.

Nous concluons cette partie par un bilan des pratiques que nous avons pu constater afin de souligner une intégration limitée des préceptes autogestionnaires et une persistance des conceptions traditionnelles de l'organisation du travail et de la communication en entreprise.

Une troisième partie sera consacrée à analyser la portée et les enjeux de ces discours et pratiques en se focalisant sur celles que nous jugerons les plus novatrices quant aux pratiques organisationnelles traditionnelles. Nous chercherons ici à rattacher les constats que nous avons pu opérer dans ces deux entreprises aux analyses effectuées par des chercheurs en Sciences Humaines et Sociales, et ceux notamment issus du champ de la communication organisationnelle, sur les « nouvelles formes organisationnelles ».

Nous mobiliserons donc ici des chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication (tels que Bernard Floris, Stéphane Olivesi, Nicole d'Almeida, Catherine Loneux, Christian Le Moenne, Françoise Bernard ou encore Thomas Heller), en sociologie (avec Jean-Pierre Le Goff, Vincent De Gaulejac, Eva Illouz et Jean-François Chanlat), mais aussi en psychosociologie (avec Eugène Enriquez), en sociopsychanalyse (avec Gérard Mendel) ou encore en anthropologie (avec Serge Bouchard). Nous accorderons enfin une place de choix aux travaux sociologiques de Pierre Bourdieu et aux travaux philosophiques de Michel Foucault. Pour nous aider dans cette tâche, nous ferons appel à d'autres travaux en philosophie tels que ceux de Gilles Deleuze (1990 ; 2004), Félix Guattari (2008), Maurizio Lazzarato (1992 ; 2000 ; 2004) ou encore Michael Hardt (1998) et Antonio Negri (2000 a ; 2000 b).

De par ce dialogue entre théorie et pratique, nous chercherons à comprendre la portée des pratiques mises en œuvre par ses nouvelles formes organisationnelles dont les discours

s'inspirent de la rhétorique autogestionnaire ; ce qu'elles nous enseignent sur la période de mutation actuelle, l'état des forces en jeu et ce qu'il reste de la critique dans ce contexte.

Cette dernière partie cherchera ainsi à éclairer les formes et modalités d'exercice du pouvoir dans les nouvelles formes organisationnelles tout en soulignant la place centrale qu'y occupent la communication et le savoir ainsi que la conception réductrice qui en est faite.

Cette partie s'intéressera enfin dans un dernier point à la « critique » telle qu'elle s'exprime dans ces deux entreprises afin d'appréhender les formes et modalités d'exercice qu'elle revêt dans la société de l'information, de la communication et du savoir.

2.2. Les discours des nouvelles formes organisationnelles :

2.2.1. Le discours d'engagement du GDE :

Le GDE est un mouvement patronal [REDACTED]
[REDACTED] désireux de promouvoir une autre image de l'entreprise et du dirigeant cherchant à « mettre l'économie au service de l'homme ».

Les discours du GDE sont ainsi parfaitement illustratifs de l'intrusion de thématiques « non économiques » au sein de la sphère économique et des « discours de l'engagement » mis en évidence par Nicole d'Almeida (2001) « misant sur des valeurs qui ne sont plus internes ni locales, mais externes voire universelles ». Le GDE réclame ainsi le droit d'« explorer des voies nouvelles d'intérêt général »⁵⁶. Au travers des discours du GDE, la finalité productive des entreprises qui composent ce mouvement « se double d'une sorte de finalité sans fin qui est contribution au bien être de l'humanité » : leur vocation s'élargit pour intégrer un « supplément de sens non économique » (d'Almeida, 2001).

Les discours du GDE illustrent également parfaitement le « nouvel esprit » dont cherche à se parer le capitalisme contemporain décrypté par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Plus encore, le GDE, fondé dans les années 1930, semble en être un annonciateur.

a) Le GDE, précurseur du nouvel esprit du capitalisme :

➤ 1936/1968 : « crise et renouveau » :

Le GDE fut créé en réaction aux mouvements sociaux de 1936 : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »⁵⁷.

Luc Boltanski et Eve Chiapello situent la naissance du « nouvel esprit du capitalisme » trente ans plus tard, en réaction à un contexte fortement similaire : celui des mouvements de mai 1968. Ce contexte de turbulences remettant en cause la légitimité des entreprises et de leurs dirigeants n'est en effet pas sans rappeler celui de 1936.

⁵⁶ Ouvrage du GDE paru 1974

⁵⁷ Premier « cahier » du GDE

1968 va d'ailleurs être l'occasion pour le GDE de réaffirmer son objectif : « renforcer ''l'autorité de l'entreprise'' au sein d'une société qui a tendance à la contester de plus en plus »⁵⁸.

Il n'est d'ailleurs pas anodin de noter qu'en 1968, le GDE change de nom et substitue le terme de « Dirigeant » à celui de « Patron », un glissement sémantique similaire à celui opéré à la même époque par le CNPF (Conseil National du Patronat Français), devenu MEDEF (Mouvement des Entreprises de France). Et Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) de s'interroger : « le travail effectué par les responsables d'entreprise sur le vocabulaire utilisé (...) n'a-t-il pas pour effet de faire disparaître du champ légitime de représentation le ''patronat'' » et la distinction entre dirigeant et dirigé que l'autogestion a justement vocation à faire disparaître. Tel est bien l'enjeu primordial des discours et pratiques du management contemporain propre aux « nouvelles formes organisationnelles », comme nous le montrerons tout au long de cette étude.

➤ La nécessité d'un nouvel esprit :

Face à ces situations de « crise », les « dirigeants » d'entreprise du GDE vont se mettre à la recherche d'un nouvel esprit « plus mobilisateur ».

Un objectif similaire à celui poursuivi par le capitalisme contemporain selon Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Le capitalisme a en effet besoin d'un « esprit » fort pour se développer, car, comme l'expliquent ces deux auteurs, « le capitalisme est, à bien des égards, un système absurde : les salariés y ont perdu la propriété du résultat de leur travail et la possibilité de mener une vie active hors de toute subordination. Quant aux capitalistes, ils se trouvent enchaînés à un processus sans fin et insatiable, totalement abstrait et dissocié de la satisfaction de besoins de consommation. Pour ces deux genres de protagonistes, l'insertion dans le processus capitaliste manque singulièrement de justifications ». Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) développent ainsi l'hypothèse « selon laquelle les personnes ont besoin de puissantes raisons morales pour se rallier au capitalisme » et appellent « esprit du capitalisme l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme » : « si le capitalisme non seulement a survécu mais n'a cessé d'étendre son empire, c'est bien aussi qu'il a pu prendre appui sur un certain nombre de représentations et de justifications partagées qui le donnent pour un ordre acceptable, même souhaitable, le seul possible, ou le meilleur des ordres possibles », « il s'agit de donner un sens au salariat, un esprit au capitalisme ».

⁵⁸ Ouvrage du GDE paru 1974

Un objectif présent dès la fondation du GDE : en 1936, les chefs d'entreprises à l'origine de ce mouvement « découvriraient que leur activité n'avait pas de bases réelles, pas de fondement spirituel et qu'eux, les chefs, étaient des esclaves, obligeant tout un monde à vivre dans leur régime d'esclaves »⁵⁹. Avec ce mouvement, « le but était de faire naître chez les chefs d'entreprises un nouvel esprit »⁶⁰.

Précurseur et visionnaire, le GDE peut ainsi être considéré comme l'embryon, la prémisse d'un phénomène qui allait se généraliser plusieurs décennies plus tard suite aux mouvements contestataires de 1968.

➤ Le rôle moteur de la critique dans la formation de ce nouvel esprit :

Et ce « nouvel esprit » se construit précisément en intégrant les discours critiques auxquels les dirigeants et, plus largement, les tenants du capitalisme doivent faire face.

Le « nouvel esprit du capitalisme » va ainsi fortement s'inspirer de la rhétorique de l'idéologie soixante-huitarde et plus particulièrement de l'utopie autogestionnaire : « les thèmes et postures venus de la gauche contestataire ont pu être interprétés de façon à être compatibles avec les nouvelles exigences du management. Cela vaut particulièrement, pour le thème gauchiste de l'autogestion » (Boltanski et Chiapello, 1999).

De même le GDE se coule dans l'idéologie humaniste de son époque : « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »⁶¹. Le GDE s'inscrit également dès l'origine dans une rhétorique contestataire en faisant de la figure du patron un révolutionnaire : « [redacted]
[redacted] »⁶². « [redacted] [redacted]
[redacted] ».

b) L'autogestion dans les discours du GDE :

Ainsi, « les propositions autogestionnaires de la CFDT, tout à fait inacceptables pour le patronat, inspireront pourtant, quelques années plus tard, le renouvellement des méthodes de management » (Boltanski et Chiapello, 1999).

⁵⁹ Premier « cahier » du GDE

⁶⁰ Premier « cahier » du GDE

⁶¹ Ouvrage du GDE paru en 1996

⁶² Premier « cahier » du GDE

Un fait tout particulièrement saillant dans les discours tenus par le GDE à la suite des événements de 1968, notamment dans l'un de ses ouvrages paru en 1974. Six ans seulement après les événements de mai, ce mouvement patronal semble avoir déjà pleinement digéré et recyclé la rhétorique autogestionnaire à son profit, en imaginant l'entreprise et le dirigeant de 1985. Dans cet ouvrage, affirmant que « la transformation de l'entreprise dans sa finalité et dans son organisation semble inéluctable », le GDE nous propose en effet de rompre avec le couple capital/travail, de « reconnaître que ce sont les hommes qui sont l'essentiel de l'entreprise », de faire de chacun dans l'entreprise « un décideur et un leader ». C'est un véritable plaidoyer pour l'autogestion qui se dessine : « aujourd'hui l'entreprise est l'affaire de quelques uns, propriétaires de capitaux, cadres dirigeants qui emploient, qui louent les hommes. Demain, inéluctablement, l'entreprise sera l'affaire du groupe de tous ceux qui y travaillent (...) Il ne s'agit pas d'échapper à la réalité, mais d'envisager des solutions radicales qui, d'ici là, devraient progressivement s'imposer. (...) Si le mot révolution s'applique à une remise en question de ce qui semblait intangible, l'évolution à laquelle nous allons assister sera si rapide et si profonde qu'elle aura le caractère d'une révolution ».

Une philosophie que le GDE continue d'affirmer aujourd'hui à travers « un socle de convictions et de valeurs personnelles » qui « s'exprime généralement sur le mode positif (à travers, par exemple, l'affirmation de l'humanisme, de l'écoute, de la tolérance et du respect de l'autre) mais le refus de l'autorité ou le rejet du conformisme peuvent aussi y trouver leur place »⁶³ et qui repose « sur la confiance en la capacité d'autonomie et de responsabilité de chaque être humain »⁶⁴. Le GDE rêve ainsi d'une société où « l'économie et les économistes auront disparu ou du moins auront rejoint l' "arrière plan" ». Auront aussi disparu le travail sans fin, la servitude volontaire et l'exploitation des humains. Régneront alors l'art, le temps choisi, la liberté »⁶⁵.

Tout comme l'autogestion, les entreprises du GDE cherchent ainsi à « entreprendre autrement »⁶⁶ et à « travailler autrement »⁶⁷ pour faire advenir cette société. Et les principes qu'elle prône pour y parvenir multiplient les similitudes avec l'utopie autogestionnaire visant un partage total du pouvoir.

⁶³ Ouvrage du GDE paru en 1998

⁶⁴ Ouvrage du GDE paru en 1996

⁶⁵ Revue du GDE parue en juin 2006

⁶⁶ Ouvrage du GDE paru en 2004

⁶⁷ Titre d'un colloque organisé par le GDE en 1994

➤ La socialisation du pouvoir :

Le GDE prône ainsi « un pouvoir partagé »⁶⁸, grâce à une prise de décision collégiale. En effet, pour le GDE, « la complexité de nos sociétés, la multiplicité des contraintes économiques, l'aspiration des salariés à participer à la marche de l'entreprise conduisent à faire émerger les décisions de manière plus collective »⁶⁹. Un principe que le GDE affirme dès 1974 : « la collégialité dans la décision sera l'objectif à atteindre chaque fois que cela est possible »⁷⁰. Le discours du GDE est ici parfaitement en phase avec les préceptes autogestionnaires basés sur « l'affirmation de l'aptitude des hommes à s'organiser collectivement » (Gjidara, 1998).

Tout comme l'autogestion, le GDE estime ainsi qu'« il est inévitable de donner à ceux qui mettent en commun leurs efforts dans l'entreprise la qualité pleine et entière d'associés »⁷¹. En effet, pour le GDE, « l'entreprise étant un groupe d'hommes en évolution permanente, animé par la volonté de réaliser un projet commun, il est nécessaire que ces hommes disposent :

- de la maîtrise du projet de l'entreprise
- de celle des règles qui incluent le choix de l'organisation de la décision et de l'appropriation des résultats positifs ou négatifs, ainsi que des plus ou moins values »⁷².

Le GDE fustige ainsi les entreprises continuant à concentrer le pouvoir, une pratique qu'elle juge inefficace et malsaine : « ne pas laisser s'exprimer tous les membres de nos entreprises de peur de perdre le pouvoir, c'est là que réside le vrai risque de sclérose (...) Le seul pouvoir véritable est le pouvoir sur soi-même. Le désir d'exercer du pouvoir sur autrui est l'expression d'un déficit personnel »⁷³.

La fin du lien de subordination :

Le GDE affirme ainsi la nécessité d'éradiquer le lien de subordination à maintes reprises dans ses ouvrages : « replacer l'homme au cœur de l'économie suppose de supprimer le lien de subordination qui a toujours fondé le salariat. Il s'agit d'aller vers une société de co-

⁶⁸ Sous-titres d'un article de la revue du GDE parue en novembre 2006

⁶⁹ Article de la revue du GDE parue en novembre 2006

⁷⁰ Ouvrage du GDE paru en 1998

⁷¹ Citation tirée d'un congrès du GDE reprise dans un ouvrage paru en 1974

⁷² Ouvrage du GDE paru en 1974

⁷³ Revue du GDE parue en novembre 1992

entrepreneurs, constituée d'individus autonomes et responsables, capables de construire l'avenir en coopération les uns avec les autres »⁷⁴, « il serait illusoire de croire qu'en développant ces facultés d'initiative individuelle il sera possible de continuer à maintenir les salariés dans un lien de subordination et d'assujettissement »⁷⁵, « plus les personnes développeront ces qualités, moins elles pourront accepter la logique d'obéissance et d'exécution qui prévaut aujourd'hui »⁷⁶. Le GDE souhaite ainsi incarner « une mutation dans notre manière d'appréhender le travail qui doit, entre autres, aboutir à la fin du lien de subordination »⁷⁷.

Le GDE incite donc dans ses discours à « passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilité »⁷⁸.

Autonomie et Responsabilité :

Pour le GDE, « tout homme doit avoir la possibilité de devenir à la fois décideur et leader »⁷⁹. Il souhaite ainsi « garantir l'accès direct à l'action. C'est un principe essentiel. A quoi bon mobiliser le capital humain s'il ne peut s'exprimer ? »⁸⁰. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Le GDE encourage ainsi « des prises réciproques et accrues de responsabilités »⁸¹ et affirme que « tous [ses membres] s'efforcent d'accorder la plus large autonomie et responsabilisation à leurs collaborateurs ». ⁸² En faisant de chaque travailleur un acteur, le GDE assigne ainsi à l'entreprise « une finalité d'auto-transformation d'un homme en devenir par son vécu quotidien »⁸³.

L'autonomie et la responsabilité sont donc des valeurs fondamentales pour ce mouvement : « il faut, pour nous comprendre, bien percevoir ce caractère volontariste de notre démarche (...) dans l'affirmation d'un homme plus responsable, préparé au choix et désireux

⁷⁴ Ouvrage du GDE paru en 1998

⁷⁵ Ouvrage du GDE paru en 1996

⁷⁶ Ouvrage du GDE paru en 1996

⁷⁷ Ouvrage du GDE paru en 1996

⁷⁸ Ouvrage du GDE paru en 1998

⁷⁹ Ouvrage du GDE paru en 1974

⁸⁰ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

⁸¹ Premier « cahier » du GDE

⁸² Ouvrage du GDE paru en 1998

⁸³ Ouvrage du GDE paru en 1974

de s'engager »⁸⁴. Des valeurs dont il encourage la mise en pratique au travers du principe de subsidiarité qu'il prône dès 1982 dans une de ses chartes incitant à faire prendre les décisions au plus bas niveau de l'entreprise, par délégation montante, dans une perspective qui n'est pas sans rappeler le mutuellisme et le fédéralisme proudhonien.

La coopération :

Le GDE incite enfin à la coopération, s'inscrivant ici encore dans le sillon tracé par le mouvement associationniste et coopérativiste du XIX^{ème} siècle dans lequel s'inscrit l'utopie autogestionnaire : « les luttes d'intérêts que nous avons connues dans le monde de la production et du travail doivent faire place à une coopération harmonieuse »⁸⁵, « il s'agit d'apprendre les règles de coopération qui, seules, permettent une rencontre riche des différences »⁸⁶. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

➤ La socialisation de l'information :

Comme le résume bien le GDE lui-même, « partager le pouvoir c'est accepter de partager l'information »⁸⁷. Des propos qui ne sont pas sans rappeler ceux d'Edmond Maire (1976) pour qui « l'information est du pouvoir ». La thématique informationnelle acquiert donc une place centrale dans les discours du GDE.

Ainsi, après le droit à l'action, le GDE prône « l'accès direct à l'information »⁸⁸ : « toute l'information doit être disponible »⁸⁹. On retrouve ici les propos d'Henri Laborit (1973) pour qui l'autogestion nécessite de « diffuser l'information à tous les membres (...) quelles que soient leurs fonctions ».

Et le GDE fustige toute pratique de rétention d'information : « distribuer l'information, la formater, c'est détruire une grande partie de sa valeur d'échange et d'enrichissement. En

⁸⁴ Ouvrage du GDE paru en 1974

⁸⁵ Premier « cahier » du GDE

⁸⁶ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

⁸⁷ Article de la revue du GDE paru en novembre 2006

⁸⁸ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

⁸⁹ Ouvrage du GDE paru en 1974

contrôlant l'information, on diminue la capacité de discernement des collaborateurs de l'entreprise ; on réduit leur curiosité ; on tarit leur esprit critique »⁹⁰.

Le GDE prône ainsi « le passage d'une information distribuée par la hiérarchie à une information disponible pour tous »⁹¹ : « l'entreprise classique fonctionne sur un système d'information distribuée dans lequel l'information détient d'abord sa force de son émetteur. Sa légitimité est aussi fonction du lieu où elle arrive. Enfin, son accessibilité confère un statut. Au bout du compte, dans un tel système, l'information est d'abord un enjeu de pouvoir (...) Au contraire, dans un système d'information disponible, elle n'est plus un enjeu de pouvoir, mais une ressource, une matière première accessible à chacun et alimentée par tous. C'est l'information qui est au centre du processus, et non plus l'émetteur ou le récepteur »⁹².

Mais le GDE semble parfois contradictoire sur ce point, comme lors d'une rencontre où il fut proclamé que « malgré le souhait que nous pouvons avoir de tout dire à ceux qui partagent le même projet, il apparaît inévitable que certaines informations demeurent secrètes »⁹³.

➤ La socialisation de la communication :

C'est à une approche profondément communicationnelle des organisations que nous convie le GDE. En effet, pour ce mouvement, « une entreprise n'existe que par le tissage de ces relations interhumaines »⁹⁴, une expression qui n'est pas sans rappeler le titre de l'article de James Taylor (1988) cité en introduction : « l'organisation n'est qu'un tissu de communication ».

Dans cette perspective, le GDE fait du travail « une affaire de relations. L'exécutant d'hier, souvent isolé devant sa machine, est aujourd'hui membre d'une équipe, physique ou virtuelle ; il est en contact direct avec son client, son fournisseur ou des partenaires »⁹⁵. Ainsi donc, « l'entreprise, puisqu'elle réunit des hommes et des femmes pour travailler ensemble est avant tout un système relationnel »⁹⁶. Mais plus encore, pour le GDE, c'est l'humanité qui est affaire de relations. Ainsi, dans un « texte fondamental, adopté par vote en juin 1973 », le

⁹⁰ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

⁹¹ Ouvrage du GDE paru en 1998

⁹² Ouvrage du GDE paru en 1996

⁹³ Ouvrage du GDE paru en 1974

⁹⁴ Ouvrage du GDE paru en 2004

⁹⁵ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

⁹⁶ Ouvrage du GDE paru en 2004

GDE proclame que « l'homme n'existe qu'en relation avec les autres »⁹⁷, « nous sommes surtout des êtres de relation »⁹⁸.

Le GDE encourage ainsi la multiplication des activités interactionnelles au sein des entreprises: « l'interactivité est source d'enrichissement : l'information s'enrichit quand on l'échange. L'efficacité de l'entreprise se mesure désormais à la capacité de ses membres d'échanger de l'information, en permanence »⁹⁹. Dans des termes très proches de ceux utilisés par Gareth Morgan (1989) lorsqu'il applique la métaphore de l'auto organisation et du cerveau à l'entreprise, le GDE considère que « l'efficacité du réseau se construit aussi sur la densité et la fréquence des relations. De même que le cerveau humain, la qualité du réseau ne dépend pas de sa taille, mais de la multiplication des connexions que les "neurones" du réseau établissent entre eux »¹⁰⁰.

Le GDE milite ainsi, tout comme l'autogestion, pour un droit d'expression pour tous au sein des entreprises : « réduits au statut d'exécutants par le dirigeant qui se contente de les informer, les collaborateurs deviendront des acteurs, des contributeurs au sein d'une équipe lorsqu'ils seront placés en situation de communication »¹⁰¹.

Le GDE donne ainsi l'image idyllique d'une entreprise ayant réussi ce couplage parfait de la socialisation de l'information et de la communication : « imaginez que vous, comme chaque membre, ayez accès à l'information sans filtrage ou rétention de qui que ce soit, pour avoir une vue globale de l'organisation (...). Imaginez que dans cette organisation chacun soit ouvert à la compréhension de l'autre, au point de dialoguer avec toute personne quels que soient son origine et son passé »¹⁰².

Tout comme dans la pensée autogestionnaire, où « le renversement des conceptions pyramidales et élitistes [s'opère] par une large circulation de l'information, par une décentralisation de sa production, par un travail permanent d'autoformation » (Rosanvallon, 1976), la socialisation du pouvoir entraîne pour le GDE un bouleversement des structures organisationnelles : « les réseaux de communication ne pourront plus se limiter au schéma classique fondé sur l'organigramme avec liaisons horizontales, montantes et descendantes.

⁹⁷ Ouvrage du GDE paru en 1974

⁹⁸ Ouvrage du GDE paru en 2004

⁹⁹ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹⁰⁰ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹⁰¹ Article de la revue du GDE parue en septembre 2006

¹⁰² Ouvrage du GDE paru en 1974

L'information doit être multidirectionnelle et informelle. Ignorant la hiérarchie, elle est en ce sens un facteur de remise en cause des structures »¹⁰³.

➤ La socialisation du savoir :

A l'instar de Proudhon qui fait de l'éducation « la fonction la plus importante de la société »¹⁰⁴, « au [GDE], la formation occupe une place essentielle »¹⁰⁵, « pour le [GDE], l'éducation est le chantier prioritaire des années à venir »¹⁰⁶.

Et de même que Proudhon fait du travail « le mode universel de l'enseignement »¹⁰⁷, pour le GDE « le travail est affaire de formation »¹⁰⁸ et il faut « reconnaître à l'entreprise un rôle d'agent de développement des potentialités des hommes »¹⁰⁹.

Le GDE regrette ainsi le peu d'investissement des entreprises contemporaines en la matière: « l'entreprise utilise, maintient et renouvelle l'intelligence des hommes qu'elle emploie, mais elle ne la construit pas. Il semble aujourd'hui, par inertie ou négligence, que nos sociétés développées sélectionnent plus qu'elles n'éduquent et entretiennent plus qu'elles ne développent l'intelligence des hommes »¹¹⁰. En effet, pour le GDE « ne pas investir massivement, en temps, en énergie, en organisation aussi bien qu'en argent, pour continuer d'élever le niveau global de formation de nos sociétés, serait, à notre sens, suicidaire »¹¹¹. Le GDE nous invite ainsi à imaginer une organisation où « chaque membre ait un accès illimité à la connaissance et à la formation »¹¹².

Former, non pas des salariés, mais des citoyens libres et responsables :

Tout comme l'autogestion, où l'apprentissage n'a pas pour objectif « de produire des objets pour un marché, ni même de développer des comportements adaptés aux situations, mais fondamentalement d'éduquer à la liberté et à la responsabilité » (Prost, 2003), pour le GDE : « éduquer c'est former des "hommes acteurs" et non des "producteurs consommateurs" ». Le

¹⁰³ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹⁰⁴ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise. Vol II.* 1858. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

¹⁰⁵ GDE. *Mode d'emploi 2007-2008*

¹⁰⁶ Ouvrage du GDE paru en 1995

¹⁰⁷ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Système des contradictions économiques ou philosophie de la misère.* 1872. Cité Dans BANCAL, Jean (1970 a). *Proudhon, Pluralisme et autogestion I. Les fondements*. Paris : Aubier Montaigne, 253 pages

¹⁰⁸ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹⁰⁹ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹¹⁰ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹¹¹ Ouvrage du GDE paru en 2004

¹¹² Ouvrage du GDE paru en 1974

rôle de l'école doit redevenir celui de former des citoyens, non des salariés »¹¹³, « l'école doit apprendre par des méthodes actives le travail en groupe, l'exercice de la démocratie, l'expression en public, le classement et le jugement des informations »¹¹⁴.

La formation « sous toutes ses formes » :

Le GDE prône ainsi une formation « intégrale », à l'instar de l'« éducation encyclopédique » de Proudhon : « il convient de développer toutes les formes d'apprentissage autres que théoriques et intellectuelles, de sorte que toutes les variétés d'intelligence puissent s'exprimer »¹¹⁵.

Tout comme l'« apprentissage polytechnique » (Bancal, 1970 a) pour lequel prêche Proudhon, où l'instruction est « conçue simultanément comme maîtrise des corps, promotion des intelligences, formation des caractères et création des mœurs » (Bancal, 1970 b), le GDE milite pour une « formation intégrée centrée sur trois axes : une formation générale, une formation humaine, une formation technique »¹¹⁶, une « formation sous toutes ses formes, qui ne doit pas seulement apporter des connaissances ou des techniques, mais aussi favoriser le développement de l'intelligence relationnelle de chacun dans toutes les situations de l'existence »¹¹⁷.

Et pour ce mouvement, « la formation ne constitue pas un temps à part de la vie de l'homme, (...) toute action de la vie est formation »¹¹⁸. On retrouve une fois de plus l'un des préceptes proudhoniens selon lequel « l'éducation de l'homme doit être constamment combinée et conçue pour qu'elle dure à peu près toute la vie »¹¹⁹. Le GDE affirme ainsi que « l'alternance enseignement-travail professionnel est facteur de développement »¹²⁰ tout comme l'autogestion cherche un « enrichissement réciproque du pouvoir théorique et du savoir pratique » (Rosanvallon, 1976) en combinant « l'écolage et l'apprentissage »¹²¹,

¹¹³ Ouvrage du GDE paru en 1995

¹¹⁴ Ouvrage du GDE paru en 1995

¹¹⁵ Ouvrage du GDE paru en 2004

¹¹⁶ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹¹⁷ Ouvrage du GDE paru en 2004

¹¹⁸ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹¹⁹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *De la Capacité politique des classes ouvrières*. 1865. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

¹²⁰ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹²¹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Du principe fédératif et de la nécessité de reconstituer le parti de la révolution*. 1863. Cité Dans BANCAL, Jean (1970 a). *Proudhon, Pluralisme et autogestion I. Les fondements*. Paris : Aubier Montaigne, 253 pages

Le GDE préfère d'ailleurs l'expression « formation tout au long de la vie » à celle de « formation professionnelle continue » car « elle englobe, dans la durée, les dimensions personnelles et professionnelles de la formation (...) la formation permanente a, fondamentalement, un contenu plus riche et plus radical : cela signifie, non seulement la formation tout au long de la vie, mais également pour tous et sous toutes ses formes »¹²².

On retrouve par ailleurs dans ces discours l'un des autres thèmes chers à la pensée autogestionnaire, notamment bakouninienne : celui de « l'homme complet » (Bakounine, 1973). Le GDE souhaite en effet que « chacun soit reconnu dans toutes ses dimensions »¹²³ : « un homme au travail est un homme normal, qui doit être reconnu dans toutes ses dimensions, y compris celle de la liberté »¹²⁴. Un principe que ce mouvement a institué en 1992 dans sa charte de l'entreprise citoyenne : « la première responsabilité de l'entreprise citoyenne est de rendre les hommes autonomes et responsables. Elle permet ainsi à toutes les dimensions de l'homme de se révéler »¹²⁵. Pour le GDE, « il s'agit simplement de reconnaître que les hommes ne se réduisent pas à leur seule dimension économique et que le travail n'est qu'un vecteur parmi d'autres de leur accomplissement »¹²⁶. Le GDE regrette ainsi la vision simpliste de l'homme qui règne actuellement dans les entreprises : « le travailleur manuel ou intellectuel, le cadre lui même, ne sont pris en compte qu'en fonction d'une portion d'eux-mêmes, celle que l'entreprise a louée, qu'elle soit force manuelle, compétence technique ou capacité de diriger »¹²⁷. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]¹²⁸.

Une formation « décentralisée » :

Tout comme la pensée autogestionnaire, le GDE conçoit également cette formation de manière interne et décentralisée dans l'entreprise.

¹²² Rapport du GDE paru en 2003

¹²³ Ouvrage du GDE paru en 2004

¹²⁴ Ouvrage du GDE paru en 1996

¹²⁵ Ouvrage du GDE paru en 1998

¹²⁶ Rapport du GDE paru en 2003

¹²⁷ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹²⁸ Ouvrage du GDE paru en 2004

Il insiste tout d'abord sur l'importance de l'autoformation : « il ne s'agit pas, en effet, de former l'homme. C'est lui qui ''se'' forme, à condition de lui fournir les outils adéquats pour le faire (...) l'entreprise, groupe d'hommes, sera donc par essence source d'autoformation »¹²⁹.

Il prône également le développement de formations internes et réciproques : « les formations internes pourraient aussi être incluses dans les plans de formation cofinancés par tous les organismes paritaires collecteurs agréés. Ce serait aussi un moyen de reconnaître l'entreprise comme lieu de formation pour lier de façon réciproque l'activité productive et le développement de compétences, pour développer la culture d'entreprise autour de la formation »¹³⁰. Dans sa charte de l'entreprise citoyenne, le GDE encourage ainsi à faire de l'entreprise un « lieu d'apprentissage permanent »¹³¹.

On retrouve également dans les discours du GDE des idées bien proches de l'éducation « mutuelle » et « fraternelle » pour laquelle milite Bakounine « au cours de laquelle chacun échange avec les autres ses connaissances » (Paraire et Paraire, 2008). Le GDE encourage en effet lui aussi « l'apprentissage coopérant, l'apprentissage en commun, où chacun est maître et élève »¹³² : « tout homme doit pouvoir devenir enseignant et enseigné, ces deux rôles étant également sources d'enrichissement et d'autant plus qu'ils sont alternés »¹³³.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, cette formation décentralisée assure un partage égalitaire des connaissances et des compétences participant au partage du pouvoir tout en assurant une certaine souplesse organisationnelle. Un phénomène qui se concrétise généralement dans les entreprises autogérées par une rotation des tâches et des fonctions où chacun participe tour à tour aux différents domaines de l'organisation. Des principes que semble également défendre le GDE : il insiste tout d'abord sur la nécessaire redondance des fonctions : « la redondance est une des clés du capital d'innovation »¹³⁴ et prône par ailleurs l'instauration de « hiérarchies tournantes ».¹³⁵

¹²⁹ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹³⁰ Ouvrage du GDE paru en 2004

¹³¹ Ouvrage du GDE paru en 1998

¹³² Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹³³ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹³⁴ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹³⁵ Revue du GDE parue en juin 2006

Et tout comme dans la pensée autogestionnaire, où certains parlent d'« apprentissage interactionnel » (Probst, 1993), la socialisation de l'information, de la communication et celle du savoir sont ici aussi étroitement liées : « la profusion des échanges provoque cette ''rencontre des improbables'' qui génère l'innovation : rencontre aléatoire des idées et des hommes ; choc des objets et des situations »¹³⁶. Ainsi, pour le GDE, « l'information et la formation, c'est-à-dire la capacité qu'auront les hommes de se parler et de s'entendre, constituent l'investissement fondamental de l'entreprise »¹³⁷.

➤ La reconnaissance du symbolique et la socialisation des valeurs :

Le GDE s'inscrit pleinement dans la perspective dessinée par le champ de la communication organisationnelle soulignant la dimension non seulement fonctionnelle de la communication, mais également symbolique.

En effet, pour le GDE : « C'est [la communication] qui permet d'articuler les aspirations individuelles et le projet collectif de l'entreprise (...) Elle est devenue un enjeu prioritaire pour créer de la confiance et pour que la bonne ambiance soit aussi source d'efficacité »¹³⁸. Ainsi, pour le GDE « la communication interne doit faire beaucoup plus qu'informer ; elle doit permettre qu'une relation de confiance se noue entre le dirigeant et ses troupes et que de cette relation de confiance naisse une équipe, c'est-à-dire des individus déterminés à poursuivre ensemble des objectifs communs »¹³⁹.

Le GDE accorde ainsi une place primordiale à l'information « symbolique » : « certains mettent [la communication] au service de leur propre image, c'est un peu court. Plus généralement, elle est utile au niveau opérationnel pour créer une dynamique collaborative. Elle peut aussi permettre de gérer une crise. Mais la communication la plus importante n'est-elle pas celle qui donne sens à la vie professionnelle des salariés, qui informe sur les projets de l'entreprise et sur la stratégie ? »¹⁴⁰.

Le GDE encourage ainsi les membres de son mouvement à communiquer sur leur projet d'entreprise, la finalité de leur organisation pour créer du sens et de la cohésion dans leurs équipes : « les membres d'un réseau doivent percevoir et partager l'utilité de l'organisation

¹³⁶ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹³⁷ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹³⁸ Revue du GDE parue en septembre 2006

¹³⁹ Revue du GDE parue en septembre 2006

¹⁴⁰ Revue du GDE parue en septembre 2006

qui les rassemble (...) Une entreprise devient réseau lorsque son utilité économique et sociale est devenue l'obsession quotidienne et partagée de chacun de ses membres. Lorsque la culture du ''comment'' a laissé la place à la culture du ''pourquoi'' (...) La question pourquoi n'est pas subversive. Elle traite des finalités »¹⁴¹.

Le GDE place ainsi le « système de valeurs » de l'entreprise bien au dessus des seules finalités économiques : « dans l'entreprise le système de valeurs définit une identité collective et un objectif commun. (...) Ce code est beaucoup plus fort et fédérateur que le seul objectif de productivité, d'efficacité ou de profit »¹⁴².

De par cette reconnaissance de la communication symbolique, le GDE s'inscrit pleinement dans une perspective systémique : « la communication est devenue un enjeu prioritaire : elle sert à maintenir entre les salariés un minimum de liens, sans lesquels l'entreprise ne serait plus un projet collectif mais une somme d'individus poursuivant des objectifs éclatés »¹⁴³. Elle s'inscrit également dans une perspective dialogique où unité et diversité deviennent complémentaires : « le tout peut, doit servir la multitude et réciproquement. Une multitude de grains de sable, disposés en un tout devient une plage ou un désert, la même multitude sans projet commun n'est que grains de sable. (...) Une multitude se compose en un tout ; trop agglomérée, elle devient Un, indifférent, puis explose pour redevenir une multitude et ainsi de suite. La multitude sans projet commun ne sert plus le tout mais le dessert »¹⁴⁴.

➤ L'insertion dans des réseaux :

Des organisations de petites tailles... :

Une objection classique adressée aux organisations autogérées est la limitation nécessaire de leur taille. En effet, les entreprises autogérées sont tenues de se limiter à une certaine taille pour maintenir la possibilité d'une égale et pleine participation de tous ses membres.

Loin d'en faire un inconvénient, le GDE fait de cette petite taille une condition nécessaire à la réussite des entreprises. Il milite ainsi pour des organisations « à dimension humaine »¹⁴⁵ : « la taille de l'entreprise influe sur la motivation des hommes qui, de moins en moins, se sentent concernés par la vie et le développement du projet au fur et à mesure que grandit l'entreprise (...) Dans une entreprise à dimension humaine, au contraire, le projet global peut

¹⁴¹ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹⁴² Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

¹⁴³ Revue du GDE parue en septembre 2006

¹⁴⁴ Revue du GDE parue en juin 2006

¹⁴⁵ Ouvrage du GDE paru en 1974

être perçu et les résultats appréhendés ; les hommes se connaissent, se classent, peuvent s'apprécier. L'information orale simultanée est facilitée. Le rôle de chacun est reconnu par ceux avec lesquels il travaille et l'ensemble prend un sens et devient motivant. Au-delà d'un certain nombre, la communication entre les hommes devient complexe ou impossible ; ils ne sentent même plus qu'ils sont dans un groupe (...) la dimension d'une telle entreprise se mesure par la capacité réelle d'échange et de communication entre les hommes, autour d'un projet commun dont chacun possède une vision claire »¹⁴⁶.

Ainsi, à l'encontre de la doxa qui semble dominer dans les entreprises contemporaines, pour le GDE « il faut accepter de ne pas croître indéfiniment »¹⁴⁷, « plutôt que de se focaliser sur l'idée de croissance, engageons-nous résolument dans le développement des entreprises, et particulièrement des PME qui représentent potentiellement la plus grande source d'emploi en facilitant leur création, mais surtout en stimulant l'innovation »¹⁴⁸.

...Fédérées en réseau... :

Si les organisations autogérées sont contraintes de garder une taille modeste, elles n'en sont pas pour autant limitées à la dimension micro : elles peuvent en effet se fédérer entre elles, comme l'a proposé Proudhon avec le mutuellisme (qui prend le nom de « fédéralisme » dans le domaine politique).

Une idée que l'on retrouve dans les discours du GDE : « dans les cas où la nécessité économique implique des unités de fortes dimensions, c'est-à-dire au-delà du niveau que nous avons appelé l'entreprise, on peut prévoir la mise en place de fédérations d'entreprises regroupant les "unités de relation" entre lesquelles se répartiront les éléments de mise en œuvre »¹⁴⁹. Tout comme le fédéralisme proudhonien, le GDE prône ainsi une « délégation montante » où « le schéma traditionnel de délégation descendante est pris ainsi à contre-pied »¹⁵⁰ afin de concilier autonomie et interdépendance.

Plus globalement, le GDE encourage la coopération interentreprises. Il encourage ainsi l'insertion des PME dans des réseaux :

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

¹⁴⁶ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹⁴⁷ Revue du GDE parue en novembre 1992

¹⁴⁸ Rapport du GDE parue en 2003

¹⁴⁹ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹⁵⁰ Ouvrage du GDE parue en 1974

»¹⁵¹. Le GDE encourage ainsi le développement de relations de coopération entre entreprises : «
».

...Conciliant autonomie et interdépendance :

A l'instar de la pensée proudhonienne et morinienne, le GDE nous encourage ainsi à penser non pas séparément mais conjointement l'autonomie et l'interdépendance. Il souhaite ainsi que l'entreprise « soit contrôlée de façon démocratique, pour ouvrir à chacun une autonomie individuelle, une participation communautaire et la conscience de faire partie de l'humanité »¹⁵². Le GDE est ainsi à la « recherche d'un équilibre entre autonomie optimum à tous les niveaux et une solidarité croissante des hommes de l'entreprise »¹⁵³.

L'autonomie ne doit donc pas s'entendre dans une logique individualiste pour ce mouvement : « au [GDE], nous considérons que l'autonomie, c'est la capacité à gérer ses interdépendances. Rien ni personne n'est indépendant. Nous fonctionnons en interdépendance avec les autres et le monde auquel nous appartenons. Accéder à l'autonomie, c'est avoir prise sur ses interdépendances, c'est-à-dire être capable de se situer dans ses relations avec les autres et de négocier les situations »¹⁵⁴.

Le GDE semble ainsi s'inscrire dans une pensée très proche de la « dialectique sérielle » proudhonienne, qui prend le nom de « dialogique » chez Edgar Morin : « nous avons besoin de changer nos modes de pensée : aux oppositions systématiques, nous devons préférer le dialogue et la négociation et l'échange »¹⁵⁵. Ainsi, pour le GDE « innover, c'est faire l'alliance des différences, voire des contraires ».

On retrouve ainsi dans les discours du GDE l'Unita multiplex morinienne et l'unité pluraliste proudhonienne : « la multitude est donc la différence dans l'homogénéité (...) La multitude

¹⁵¹ Ouvrage du GDE parue en 2004

¹⁵² Ouvrage du GDE parue en 1974

¹⁵³ Ouvrage du GDE parue en 1974

¹⁵⁴ Ouvrage du GDE parue en 1996

¹⁵⁵ Revue du GDE parue en novembre 2006

peut alors enrichir le groupe en l'enrichissant de ses différences. Chacun, par sa culture, son éducation, sa formation, ses références, va apporter à l'autre une vision différente qui peut être aussi bien complémentaire qu'antagoniste »¹⁵⁶.

c) Le mariage heureux de l'économique et de l'humain ?

Dans cette perspective dialogique, le GDE cherche explicitement à réconcilier harmonieusement l'économique et l'humain. Tel est son objectif premier. Le GDE souhaite ainsi offrir « la définition d'une entreprise qui sera, parce que compétitive sur le plan humain, plus compétitive également sur le plan économique par rapport aux systèmes d'organisation traditionnels »¹⁵⁷.

Ainsi, dès ses débuts, ce mouvement se donne pour rôle « d'apporter à la société française une nouvelle classe de dirigeants d'entreprises susceptibles de promouvoir, dans les domaines économique et social, le sens de l'efficacité économique au service de tous les hommes »¹⁵⁸. Dans une perspective toute dialogique, économisme et humanisme ne s'opposent plus mais deviennent profondément complémentaires voire même interdépendants: « les [membres du GDE] ne sont pas tiraillés entre le souci de l'homme et celui de la performance : ils entendent construire des entreprises performantes parce qu'au service de l'homme »¹⁵⁹. Emblématique de ce mariage inespéré, le titre du module d'information auquel chaque nouveau prétendant doit assister avant que ne soit validée son adhésion au GDE : « Valeurs et performance »¹⁶⁰.

Il n'est pas anodin de souligner que cette réconciliation harmonieuse entre l'économique et l'humain est au fondement même de l'Economie Sociale (ES), mouvement historiquement lié à celui de l'autogestion qui émerge au XIX^{ème} siècle en réaction à l'expansion du capitalisme industriel et à ses désastres sociaux. Comme l'expliquent Jacques Defourny et José Campos Monzon (1992), les organisations de l'Economie Sociale sont des « entreprises capables d'intégrer une fonction économique et une fonction sociale. [L'ES] conçoit l'économie au service de l'homme et de la société, elle intègre en un unique objectif l'efficacité économique et le bien être social ». Le slogan du GDE se retrouve d'ailleurs au sein de la Charte de l'Economie Sociale du comité national de liaison des activités coopératives, mutualistes et

¹⁵⁶ Revue du GDE parue en juin 2006

¹⁵⁷ Ouvrage du GDE paru en 1974

¹⁵⁸ Conférence de presse du 30 mars 1966, archives du GDE figurant dans un ouvrage paru en 1998

¹⁵⁹ Ouvrage du GDE paru en 1998

¹⁶⁰ Comme l'explique le GDE dans son *Mode d'emploi 2007-2008* : « l'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles portées par le Mouvement se vérifie au cours d'un module d'information, Valeurs et Performance, dispensé au sein des sections. C'est à l'issue de cette journée qu'est validée l'adhésion au [GDE] ».

associatives de 1980 : « les entreprises de l'ES proclament que leur finalité est le service de l'homme ».

Un postulat erroné :

Le GDE semble cependant vouloir aller plus loin en faisant des dimensions « économiques » et « humaines » des facteurs non pas seulement conciliables mais interdépendants. Une idée qui n'est pas nouvelle et qui s'est développée à la fin des années 1920 avec L'Ecole des Relations Humaines initiée par Georges Elton Mayo (il n'est d'ailleurs pas anodin de noter que le GDE fut créé quelques années après les travaux d'Elton Mayo). Au cours de ses études opérées dans l'atelier Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago de 1927 à 1932, Elton Mayo démontra que la participation améliorait la productivité tout comme la satisfaction et le moral des travailleurs. Une conception qui fut depuis remise en cause : « contrairement aux espoirs des partisans des politiques de participation et de motivation, il y a peu d'arguments empiriques qui démontrent qu'une amélioration des attitudes individuelles et/ou de la motivation produise des effets économiques durables favorables aux organisations » (Coutrot, 1998).

Un discours ambigu :

Mais bien plus encore, le GDE semble vouloir inverser la hiérarchisation traditionnellement faite dans l'univers capitaliste entre l'économique et l'humain : « [redacted] »¹⁶¹.

Un objectif présent dès les origines du GDE, désireux d'incarner cette conviction qu'« [redacted] ».

Les discours du GDE apparaissent cependant ambigus en la matière. Il semble bien que la « performance économique » soit souvent la finalité au service de laquelle est mise la « performance humaine », reconduisant ainsi la traditionnelle hiérarchie subordonnant l'homme à l'économie : « les [membres du DGE] traduisent en actes cette idée d'une économie au service de l'homme. Ils ne le font pas par angélisme, mais parce qu'ils sont intimement persuadés que le pari de l'homme constitue l'un des leviers essentiels d'une compétitivité renforcée et d'une performance durable pour les entreprises (...) Les [membres du DGE], loin d'être des utopistes ou des alternatifs, sont plutôt des chercheurs de cohérence

¹⁶¹ Ouvrage du GDE paru en 1996

qui veulent élargir l'horizon de la performance »¹⁶², « privilégier le capital humain, ce n'est pas sacrifier la performance et l'entreprise sur l'autel de l'humanisme, mais plutôt donner à cette performance les meilleures chances de se réaliser »¹⁶³.

Fin et moyens semblent ainsi s'être inversés dans l'histoire du GDE : « la conviction du [GDE], depuis l'origine, est, en effet, que la performance sociale est porteuse de compétitivité économique. La mutation de la valeur qui fait de la matière grise la principale richesse de l'entreprise, nous donne raison. Ce que, jusqu'à présent, nous avons défendu au nom d'une certaine vision de l'homme et de sa place dans la société, nous le défendons aujourd'hui au nom de la performance des entreprises : les plus compétitives seront celles qui feront de l'humain leur principal capital »¹⁶⁴.

Ainsi, l'autonomie et l'initiative laissées aux salariés ont moins pour objectif leur épanouissement que celui de l'entreprise : « la réactivité et l'autonomie des collaborateurs sont devenues des leviers essentiels de la compétitivité des entreprises. Leur intelligence et leur esprit d'initiative sont par ailleurs les moteurs de l'innovation qui est elle-même un facteur déterminant du développement et de la pérennité des entreprises (...) C'est ce "capital humain" que l'entreprise a le plus de responsabilité de faire fructifier si elle veut rester durablement performante »¹⁶⁵.

De même, l'entreprise citoyenne travaille d'abord pour son propre intérêt : « l'entreprise citoyenne [est] une entreprise qui se reconnaît solidaire du destin de la communauté dans laquelle elle vit (...) Et ce n'est pas par pure philanthropie de leur part : l'entreprise qui est consciente de son interdépendance avec son environnement et qui agit en conséquence n'est-elle pas aussi celle qui préserve le mieux ses intérêts à longs termes ? »¹⁶⁶.

Ainsi, dans un article de sa revue consacrée à la diversité, nouvelle marotte managériale, le GDE l'encourage pleinement car « elle favorise la cohésion sociale et améliore l'image de l'entreprise auprès de ses clients ». Le GDE donne ainsi en exemple cette entreprise qui « pratique la diversité par conviction et par intérêt » et où « les effets de la diversité sur la performance se concrétisent très prosaïquement par un chiffre d'affaire multiplié par deux »¹⁶⁷.

¹⁶² Ouvrage du GDE paru en 1998

¹⁶³ Ouvrage du GDE paru en 1998

¹⁶⁴ Ouvrage du GDE paru en 1998

¹⁶⁵ Ouvrage du GDE paru en 2004

¹⁶⁶ Ouvrage du GDE paru en 1998

¹⁶⁷ Revue du GDE parue en juillet 2006

[REDACTED]

2.2.2. Le discours de la maisonnée de SI :

Les discours de SI sont d'une portée beaucoup plus limitée et s'inscrivent davantage dans les « discours de la maisonnée » mis en évidence par Nicole d'Almeida (2001). Ils répondent moins à une visée humaniste universelle qu'à une « logique communautaire » dont « l'enjeu est une présentation rêvée de l'entreprise comme espace commun, sorte d'espace privé sans heurt ni conflit construit autour d'une autorité fondatrice, distinct de l'espace public et politique et plus proche de l'espace privé ». Ces discours s'adressent ainsi à un « public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder » à travers une image idyllique de l'entreprise, entretenant elle aussi de nombreuses similitudes avec l'utopie autogestionnaire.

a) La socialisation du pouvoir :

Si, contrairement au GDE, les discours de SI ne prônent pas explicitement un « pouvoir partagé », ils mettent en scène des pratiques managériales peu coercitives accordant responsabilités et liberté aux salariés.

➤ Un management participatif

[REDACTED]

Dans une vidéo de l'entreprise postée sur Internet, un salarié explique qu'à SI « nous appliquons le principe du management participatif parce que nous croyons en l'importance de la dimension humaine au sein de notre entreprise »¹⁶⁸.

¹⁶⁸ « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008.

L'implication et la participation active des salariés sont donc au cœur du modèle managérial promu par SI. Un modèle que cette entreprise souhaite encourager non seulement en interne mais également chez ses clients. Ainsi, dans un ouvrage consacré aux actions de « pilotage de la performance » menées par SI chez ses clients, cette entreprise encourage les entreprises à « impliquer le personnel » et à « fédérer l'ensemble des acteurs par un management participatif »¹⁶⁹.

Sur une autre vidéo, également en ligne sur Youtube et spécialement dédiée au recrutement dans une agence parisienne, le directeur de cette agence expose ses pratiques managériales dans les termes suivants : « la confiance est mon principal moteur au quotidien, c'est celle que je donne à mon équipe et que je reçois en retour »¹⁷⁰.

Implication de l'ensemble des acteurs et confiance réciproque entre dirigeant et dirigés dessinent ainsi une entreprise aux relations hiérarchiques pacifiées et presque inexistantes.

➤ Des salariés responsables et libres :

SI accorde donc une importance centrale à la responsabilisation de ses salariés. Un terme qui apparaît souvent dans ses discours. Le directeur de l'agence parisienne explique ainsi sur sa vidéo qu'« en rejoignant mon agence, vous intégrez une équipe de 70 personnes pour qui la responsabilité, la disponibilité, le respect des engagements pris sont des qualités fondamentales »¹⁷¹. Un discours que l'on retrouve également chez la responsable recrutement de cette entreprise selon laquelle « c'est avant tout la responsabilité et l'esprit de service qui sont essentiels pour rejoindre nos équipes »¹⁷². Le directeur des opérations de SI rapproche quant à lui « les valeurs fondatrices de [SI] » de celle du rugby : « le travail en équipe, la responsabilité, le combat et la créativité, (...) c'est ce que nous attendons aujourd'hui de l'ensemble des collaborateurs qui intègre [SI] »¹⁷³. Une pratique qu'elle encourage également chez ses clients grâce « au pilotage de la performance globale » qui doit entre autres déboucher sur une « plus grande responsabilisation des salariés »¹⁷⁴.

Comme le résume la DRH : « en clair, nous recherchons des hommes et des femmes qui souhaitent grandir avec nous ».

¹⁶⁹ Ouvrage de SI paru en 2006

¹⁷⁰ « SI recrute dans une agence ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

¹⁷¹ « SI recrute dans une agence ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

¹⁷² « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008.

¹⁷³ « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008.

¹⁷⁴ Ouvrage de SI paru en 2006



b) La socialisation de l'information :

Le précédent témoignage du directeur des opérations souligne également la place centrale qu'occupe le travail en équipe au sein de cette entreprise. Un discours que l'on retrouve également sur le site Internet de cette entreprise qui dit « favoris[er] les échanges et le travail collaboratif »¹⁷⁵ en son sein.

La coopération est ainsi une autre thématique clé de la politique managériale de SI s'accompagnant d'une nécessaire « culture du partage de l'information »¹⁷⁶. Des pratiques qu'elle lie directement « à l'âge de l'information » dans son ouvrage consacré au « pilotage de la performance » : « les comportements liés au mode d'organisation dominant de l'âge industriel existeront sans doute encore longtemps (...) mais il est de plus en plus dépassé. L'heure est à la fluidité, au collaboratif. Pour faire bref : au partage de l'information et non à sa retenue »¹⁷⁷. Dans cet ouvrage SI explique ainsi que « la Direction générale se doit d'influer une nouvelle culture à ses équipes à force de partage d'informations et de travail collaboratif »¹⁷⁸. Elle en fait même une priorité : « il faut avant toute chose renforcer la culture du partage de l'information et du travail collaboratif ». Le « pilotage de la performance » auquel ses clients doivent parvenir grâce à ses conseils a ainsi comme « impacts organisationnels » un « renforcement des fonctions transversales et du travail collaboratif » ainsi qu'un « décloisonnement de l'entreprise pour une communication accrue, plus rapide » et comme « impacts sur la culture d'entreprise » une « plus grande transparence de l'entreprise vis-à-vis du salarié »¹⁷⁹.

c) La socialisation de la communication :

La possibilité pour tous de s'exprimer est une thématique moins développée dans les discours de SI. On la retrouve cependant sur son site Internet où cette SSII dit « favoriser les échanges ». On la retrouve également dans le témoignage d'un salarié qui dit ressentir la

¹⁷⁵ Site Internet de SI

¹⁷⁶ Ouvrage de SI paru en 2006

¹⁷⁷ Ouvrage de SI paru en 2006

¹⁷⁸ Ouvrage de SI paru en 2006

¹⁷⁹ Ouvrage de SI paru en 2006

« liberté de [s]'exprimer »¹⁸⁰. Le service RH du groupe rappelle ainsi régulièrement à ses salariés que « nous restons d'ailleurs très à l'écoute de vos remarques et suggestions »¹⁸¹, que « nous serons très attentifs à vos remarques et suggestions pour répondre davantage encore demain à vos besoins »¹⁸².

d) La socialisation des savoirs

La formation des salariés est une thématique clairement affichée sur le site Internet de cette entreprise cette entreprise qui dit « form[er] [ses] salariés en continu » et favoriser « la capitalisation des savoirs et des compétences »¹⁸³. Une « véritable politique d'accompagnement, de formation et d'évolution » qu'elle réaffirme sur son site Intranet¹⁸⁴ et que l'on retrouve sur Youtube avec le témoignage d'un directeur d'agence : « nos missions sont enrichissantes, nos perspectives prometteuses et mon propre parcours montre qu'il est possible d'apprendre et de progresser en permanence chez [SI] »¹⁸⁵.

Le bilan 2007 figurant sur l'Intranet se félicite ainsi d'une « montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs », chiffres à l'appui : un budget de formation externe multiplié par 1,5 par rapport à 2006, un nombre de jours de formation multiplié par 3,5 et un nombre de personnes formées qui a doublé.

Au-delà des formations externes, SI propose également à ses salariés des formations au sein du « [SI] Institut » ouvert tant à ses clients qu'à ses membres. Un Institut qui, « fort de son expérience de plus de 20 ans en formation »¹⁸⁶, se revendique d'« un savoir-faire reconnu »¹⁸⁷ et qui se dit « expert en pédagogie »¹⁸⁸.

¹⁸⁰ Site Internet de SI

¹⁸¹ Intranet de SI

¹⁸² Intranet de SI

¹⁸³ Site Internet de SI

¹⁸⁴ Intranet de SI

¹⁸⁵ « SI recrute dans une agence ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

¹⁸⁶ Intranet de SI, accueil

¹⁸⁷ Communiqué de presse du 08 avril 2008

¹⁸⁸ Cf. Volumes 2 – Annexes : Annexe 2. Les documents organisationnels : Calendrier des formations interentreprises de juin à décembre 2008 du SI Institut.

e) La culture d'entreprise :

SI se revendique également d'une forte culture d'entreprise. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]¹⁸⁹.

Une culture d'entreprise centrée sur des « valeurs humaines de solidarité, de convivialité et de partage », comme en fait état un mail interne du DRH. On retrouve ici la visée humaniste des discours de l'engagement du GDE. C'est cependant la convivialité interne qui est principalement mise en avant dans les discours de SI. Cette entreprise se caractérise ainsi par une « ambiance conviviale » [REDACTED]

[REDACTED] un
cadre de travail chaleureux [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]¹⁹⁰. Dans cette perspective, la rubrique RH du site Intranet souligne « toute l'attention que nous apportons à l'esprit "[SI]" ».

Dans cette perspective, la rubrique RH du site Intranet souligne « toute l'attention que nous apportons à l'esprit "[SI]" ».

Ainsi, « [SI] n'est pas une "boîte informatique" comme les autres ! »¹⁹¹. Elle se dit même « bien plus qu'une boîte informatique ». Une volonté clairement affichée par une campagne publicitaire déclinant ce slogan sur plusieurs affiches. L'une d'elle met en scène trois personnages prisonniers d'une boîte de sardines au dessous de laquelle est écrit « finir en boîte, NON MERCI ! ». Une autre s'inspire de la campagne publicitaire des années 90 contre l'alcool dont le slogan est détourné : « tu t'es vu en ingénieur informaticien ? ». Une troisième détourne le célèbre tableau de Magritte sur la pipe et met en scène une boîte de carton à côté de laquelle est écrit « ceci n'est pas une boîte ». Une autre, enfin, met en scène un personnage au visage carré s'écriant « est-ce que j'ai une tête à rentrer dans une boîte ? ».

Un fait avéré par le témoignage d'un salarié sur la vidéo de SI postée sur Youtube : « au cours d'un stage j'ai rencontré d'autres collaborateurs de [SI] et leur sérieux, leur esprit d'équipe et surtout la bonne ambiance m'ont vraiment donné envie de les rejoindre (...) et je confirme

¹⁸⁹ Site Internet de SI

¹⁹⁰ Site Internet de SI

¹⁹¹ Intranet de SI

que [SI] n'est pas une boîte comme les autres »¹⁹². Durant ce témoignage, le film montre un salarié jouant au billard dans une salle attenante à l'un des open spaces du local parisien. Un enthousiasme que l'on retrouve sur cette vidéo dans un autre témoignage où un salarié explique que « si on me pose la question ''qu'est-ce que vous faites tous les jours ?'', je répondrai ''j'éprouve du plaisir en venant travailler tous les matins pour [SI] »¹⁹³.

f) L'insertion dans des réseaux :

➤ Des organisations à taille humaine... :

SI milite également pour des « organisations à taille humaine »¹⁹⁴. C'est ainsi l'un de ses grands axes d'évolution pour 2008. Constatant que la taille des Business Units de plus de 200 personnes « rendent difficile le management des collaborateurs », elle prévoit une « segmentation en agences de moins de 60 personnes »¹⁹⁵. Cette réorganisation offrira ainsi aux collaborateurs « plus de proximité » et permettra une « meilleure appréhension des compétences ».

➤ Fédérées entre elles :

Cette organisation en Business Units, des unités de production autonomes, fédérées entre elles pour former un groupe rapproche SI du fédéralisme proudhonien. SI se définit ainsi également comme « une entreprise en réseau ouverte sur son environnement »¹⁹⁶.

g) Le mariage heureux de l'économique et de l'humain ?

Tout comme le GDE, SI donne à voir dans ses discours la réconciliation harmonieuse de l'économique et de l'humain.

Une thématique maintes fois affirmée sur la vidéo de Youtube. Comme l'y explique le directeur des opérations « notre vision aujourd'hui est de concilier l'économique et l'humain »¹⁹⁷. Un pari réussi au regard du témoignage de deux salariés dont l'un affirme « l'importance de la dimension humaine au sein de notre entreprise »¹⁹⁸ et l'autre se félicite

¹⁹² « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

¹⁹³ « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

¹⁹⁴ « Bilan 2007, perspective 2008 », power point en ligne sur l'Intranet de SI

¹⁹⁵ « Bilan 2007, perspective 2008 », power point en ligne sur l'Intranet de SI

¹⁹⁶ Site Internet de SI

¹⁹⁷ « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

¹⁹⁸ « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

d'avoir trouvé « dans les valeurs [SI] réconciliant l'économique et l'humain toutes les conditions réunies pour élaborer et réussir mon projet professionnel »¹⁹⁹.

Mais, là encore, on peut se demander si l'humain n'est pas encore et toujours mis au service de l'économique comme le laisse entendre la rubrique RH de l'Intranet où l'épanouissement personnel et la convivialité ne semblent recherchés que pour améliorer la performance du groupe : « la croissance a repris et notre performance repose pour beaucoup sur votre épanouissement personnel »²⁰⁰.

¹⁹⁹ « Rejoindre SI ». En ligne sur *Youtube*, consulté le 7 novembre 2008

²⁰⁰ Intranet de SI

Si les discours de l'engagement du GDE et les discours de la maisonnée de SI diffèrent dans leur portée (le premier étant à visée interne, le second à prétention universelle), ils sont cependant très similaires dans leur contenu : tous deux s'inspirent largement de la rhétorique autogestionnaire pour donner à voir l'entreprise comme un lieu d'émancipation, de liberté, de réalisation personnelle et de convivialité, débarrassé des conflits hiérarchiques et transcendant la vocation strictement économique qui lui est traditionnellement assignée. Ces discours tendent ainsi à donner une image idyllique de l'entreprise où le salarié n'est plus considéré comme le simple rouage d'une machine taylorienne mais reconnu comme un acteur libre et autonome dans un environnement convivial, consensuel et épanouissant, où l'économique et l'humain sont, plus que conciliables, interdépendants

Ces deux discours semblent ainsi avoir parfaitement assimilé la rhétorique autogestionnaire en prônant :

- un pouvoir partagé responsabilisant l'ensemble des membres de l'organisation,
- une information partagée, désormais disponible pour tous,
- un droit d'expression pour tous et la démultiplication des échanges,
- un accès illimité à la connaissance et un partage des savoirs et des compétences,
- une culture d'entreprise forte basée sur des valeurs humanistes et/ou conviviales,
- des organisations à taille humaine fédérées en réseaux.

Ces deux entreprises nous semblent donc parfaitement s'inscrire dans le « nouvel esprit du capitalisme » décrit par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999).

Mais, au-delà des discours, qu'en est-il de leurs pratiques ? Comment ces principes se traduisent-ils au quotidien dans l'organisation du travail, le management et les relations hiérarchiques ? Tel est l'objet de cette seconde partie qui se basera sur l'analyse des pratiques organisationnelles et communicationnelles d'une entreprise du GDE et d'une agence de SI.

2.3. Les pratiques des nouvelles formes organisationnelles :

Avant de nous lancer dans l'exploration des pratiques de ces deux entreprises, nous allons brièvement les présenter afin de faciliter la compréhension des prochaines parties. [REDACTED]

SI est une grande SSII (Société de Services en Ingénierie Informatique) spécialisée en conseil, ingénierie et formation en Business Intelligence et E-Business.

Elle se compose de 900 ingénieurs et consultants répartis entre l'antenne parisienne (où siège également la direction) et six agences (une en Suisse, une en Angleterre et quatre en France : l'agence de l'Ouest [Rennes, Nantes], du Sud Ouest [Toulouse, Bordeaux], de PACA [Aix-en-Provence, Nice] et de Rhône Alpes [Lyon, Grenoble, Annecy]). Ces agences fonctionnent telles des Business Units. Comme l'explique le directeur de l'agence de l'Ouest : *« en ce qui concerne les agences, nous disposons d'une autonomie quasi-complète, le seul élément réellement supervisé par notre Direction est le compte de résultat »*.

Nous allons ici nous intéresser à l'agence de l'Ouest et plus précisément à celle de Rennes, que SI a racheté à une société spécialisée en groupware et travail collaboratif en 2001. Cette agence compte 10 ingénieurs en informatique²⁰¹ (Damien, Kevin, Bertrand, Léa, Frédéric, Antoine, Alexandre, Marine, Sophie et Benoît) et un directeur d'agence (Philippe). Parmi les ingénieurs, trois ont une mission de « relais » quant au directeur d'agence (fonction plus habituellement connue sous le nom de « chef de projet ») : Damien, Bertrand et Antoine. Cependant, comme nous le verrons, ces derniers ne tiennent à instaurer aucune différence hiérarchique avec leurs collègues et se fondent complètement dans le paysage de l'équipe technique, réunie au sein d'un open space.

Log est un éditeur de logiciels spécialisés dans le e-learning et la gestion des emplois et des compétences. En parallèle, Log développe également une offre de services assurant la mise en place et le développement des projets de ses entreprises clientes.

Log a été créée en 2001 et compte onze salariés répartis dans trois pôles :

²⁰¹ Nous avons changés les prénoms pour respecter l'anonymat des personnes

- le pôle technique composé de cinq ingénieurs (Stéphane, Thierry, Guillaume et deux stagiaires : Gilles et Jérôme), de deux chefs de projets (Mathieu et Cyril), le tout chapoté par le directeur technique (Marc). Tous les ingénieurs sont réunis dans un même open space, le directeur technique bénéficie d'un bureau personnel attenant à l'open space.
- Le pôle commercial composé de Annie (commerciale), Olivia (formatrice), Marie-Ange (marketing) et d'un stagiaire : Florent. Cette équipe est encadrée par Didier qui cumule la double casquette de responsable commercial et de dirigeant. Ici encore, tous les membres de cette équipe sont réunis dans un même open space, à l'exception du dirigeant qui bénéficie d'un bureau personnel attenant.
- Le pôle administratif uniquement composé de Rosa (à la fois secrétaire et secrétaire de direction) qui bénéficie d'un bureau personnel et qui est encadrée par le dirigeant.

Le dirigeant de cette entreprise (Didier) est membre du GDE, qu'il a intégré en 1997 et au sein duquel il est très actif. Après avoir été président de l'antenne locale du GDE en Ille et Vilaine de 2001 à 2003, il est devenu membre du bureau national en 2004 où il a d'abord été responsable de la performance totale pendant deux ans, puis du remaniement des formations prodiguées par le GDE à ses membres. Au-delà de ces fonctions, il participe également aux événements organisés par le mouvement :

- les rencontres du réseau, qui ont lieu deux à trois fois par an. Plusieurs conférences réunissant différents intervenants (consultants, experts, politiques, dirigeants...) sont organisées autour d'un thème donné, suivies d'échanges et de débats
- les réunions liées à la vie du mouvement, comme la journée des élus
- le bureau national
- les congrès

2.3.1. La socialisation de l'information, de la communication et du savoir : une socialisation limitée par une coupure entre les domaines techniques et stratégiques et entravée par le manque de structuration :

a) L'agence SI de Rennes :

A l'agence rennaise de SI, la socialisation de l'information, de la communication et du savoir est largement favorisée par la nature même du travail d'ingénieur en informatique. Comme

l'explique le directeur d'agence : « *la nature même de notre activité favorise un travail collectif car il est rare que l'ensemble des compétences repose sur une seule personne* ». Les métiers de l'informatique nécessitent en effet de nombreuses compétences, du fait des multiples technologies et « langages » existants, et confrontent régulièrement les ingénieurs à des problèmes techniques les encourageant à solliciter l'aide de leurs collègues. Comme le soulignent Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005) dans un rapport consacré aux métiers des TIC : « il y a peu de travail solitaire dans le secteur des TIC (...) La coopération est incontournable ».

Les échanges interpersonnels sont donc assez abondants et très souvent tournés vers le travail : les demandes d'avis, d'aides, de conseils et d'explications sont nombreuses et favorisent ainsi la circulation des savoirs.

La socialisation de l'information, de la communication et des savoirs est également favorisée par l'organisation spatiale en bureau ouvert. L'open space est également un lieu de « dédifférenciation sociale » (Olivesi, 2006) qui participe à renforcer l'image égalitariste que se donnent le management contemporain et la société de l'information, de la communication et du savoir.

On perçoit cependant ici d'emblée la fracture qui sépare dirigeants et dirigés puisque l'open space ne regroupe que les ingénieurs, le directeur d'agence bénéficiant d'un bureau personnel à part. Si les échanges interpersonnels, supports de la circulation des savoirs et du pouvoir, sont abondants au sein de l'open space, ils ne concernent donc généralement que les domaines techniques. Cette configuration organisationnelle vient ainsi matérialiser la persistance d'une distinction forte entre domaines techniques et stratégiques, entre dirigeants et dirigés, que nos observations viennent confirmer.

➤ Socialisation de l'information :

Outre les échanges emprunts d'humour qui occupent une place importante dans la vie quotidienne de cette agence, les informations circulant au sein de l'open space se limitent ainsi généralement au domaine technique, cœur de métier des ingénieurs.

Les informations stratégiques concernant l'agence restent quant à elles la chasse gardée du directeur qui ne les distille qu'avec parcimonie, principalement lors des réunions de fin d'année où est présenté un bilan de l'année écoulée (présentation des nouveaux salariés, des

objectifs fixés et atteints, des clients et des produits réalisés pour eux, des partenaires, des chiffres et de la stratégie de l'année à venir, le tout accompagné de mots d'encouragement).

Les réunions d'agence, très sporadiques lors de la phase d'observation de mars 2007, visaient principalement à informer les ingénieurs des nouveaux projets et de leur répartition au sein de l'équipe.

De nouvelles réunions furent mises en place à la fin de l'année 2007, plus formalisées et avec pour objectif d'accroître la participation des ingénieurs.

En novembre, furent mises en place des réunions intitulées « méthodologie de travail » dont l'objectif était de faire participer les salariés à l'amélioration de l'organisation du travail et notamment de les faire réfléchir sur les dispositifs à mettre en place pour leur éviter de « se disperser »... La participation resta donc ici cantonnée dans le domaine organisationnel (le « comment » du travail) sans toucher aux domaines stratégiques (le « pourquoi » du travail), tout en encourageant les ingénieurs à participer à leur propre aliénation à l'entreprise.

En février 2008, fut également mise en place une réunion hebdomadaire, qui deviendra bimensuelle à partir de la troisième puis sera de plus en plus irrégulière. Elle permit aux ingénieurs d'accéder à plus d'informations non techniques, mais celles-ci se résumèrent le plus souvent à une brève présentation de la conjoncture économique expliquant la hausse ou la baisse du nombre de contrats, des nouveaux contrats en cours de négociation ou décrochés par le directeur en tant que commercial de l'agence, tout en transmettant les directives du groupe en terme de gestion des ressources humaines (notamment en termes de « taux d'occupation » des ingénieurs).

Ce sont les seules informations stratégiques concernant le groupe SI que le directeur d'agence diffuse. Les contacts entre les ingénieurs de Rennes et la Direction du groupe étant quasiment « *inexistants* » (ce qui n'est pas sans en arranger certains) les informations concernant le groupe circulent principalement par voie électronique, par le biais des communiqués de presse mis en ligne sur l'Intranet et de mails du PDG. Elles semblent cependant peu intéresser les ingénieurs de Rennes, dont certains font preuve d'une méconnaissance totale de leur Groupe (bilan, objectifs et priorités, stratégie, décisions prises).

Des éléments pourtant présents dans ces mails et communiqués de presse exposant régulièrement le bilan de l'activité en cours ou passée, les objectifs fixés ainsi que les « plans de développement » et de l'organisation adoptés en conséquence.

Cependant, les communiqués semblent parler un langage que les ingénieurs rejettent : le langage financier, auquel ils n'adhèrent pas, exposant une avalanche de chiffres qui finissent par ne plus avoir de sens. Ainsi la plupart des termes utilisés dans ces documents font principalement état de la progression ou de la régression de la rentabilité (« consolider », « augmenter », « se renforcer », « croissance », « supérieur », « optimisation », « forte augmentation », « redressement », « progression », « développement » / « pénalisant », « en retrait », « baisse », « inférieur », « progression très faible », « affecté », « impacté », « forte baisse »). La logique dominante est donc celle du monde marchand, parfois accompagnée de la logique industrielle (« rationalisation », « optimisation », « résultat », « effort »...). Cette « déshumanisation » de l'entreprise au profit des seules logiques marchande (en terme de rentabilité) et industrielle (en terme de performance) se perçoit d'ailleurs dans l'énonciation utilisée dans ces communiqués de presse : les collaborateurs n'apparaissent que sous les termes de « ressources humaines » ou d'« effectif », les responsables sont nommés par leur fonction (« directeur d'agence », « directeur administratif et financier »...), les seuls acteurs de l'organisation à avoir un nom sont l'entreprise et le PDG.

Les ingénieurs rejettent donc ces documents d'information « *qui ne disent que ''croissance, croissance, croissance''* » car pour beaucoup d'entre eux « *ça n'a pas de sens le chiffre, ça n'a pas de sens l'économie* ». Ces communiqués ne les incitent guère à s'intéresser aux questions stratégiques, provoquant au contraire leur désengagement voire alimentant leur contestation.

L'énonciation utilisée dans les mails du PDG semble faire état d'une logique moins déshumanisante puisque apparaissent des « je », des « vous » et des « nous » et que les responsables sont ici nommés par leur nom et prénom.

L'énonciation utilisée est cependant ambiguë. En effet, le « nous » renvoie tout autant à l'ensemble du groupe qu'à la Direction. Cette confusion pourrait faire croire que les décisions prises par la direction sont partagées par l'ensemble des membres du groupe, ce qui est loin d'être le cas (par exemple dans la phrase « *notre objectif est de revenir aux accords standards* » concernant l'ARTT, ce n'est ici certainement pas l'objectif des collaborateurs pour lesquels l'ancien accord était beaucoup plus avantageux). Ainsi, comme le souligne Nicole D'Almeida (2001), l'usage du pronom « nous » est ici le « maillon essentiel d'une stratégie discursive spécifique visant à entraîner l'adhésion des récepteurs (...) Utiliser le ''nous'' consiste à associer le destinataire à l'origine énonciative, à présupposer un collectif

fait de sentiment d'appartenance à la communauté produite par le discours. Ceci revient à impliquer, à enrôler le destinataire, à le conduire à accepter les points de vue du destinataire ».

Les ingénieurs n'ont de plus aucun pouvoir pour infléchir les décisions dont ils sont informés dans ces documents : ils en sont simplement informés selon le classique schéma unidirectionnel du « top down » et ne bénéficient d'aucun droit de réponse. La plupart des ingénieurs de Rennes rejettent donc ces documents d'information trop éloignés de leurs préoccupations et se sont résignés à se taire malgré leur désaccord avec les valeurs et motivations de la Direction. Comme en témoigne Marine: « *on a moins le pouvoir de donner son avis [au sein du groupe qu'à l'agence de Rennes] mais j'essaie pas non plus de faire entendre ma voix* ». D'autres continuent de faire valoir leur opinion mais ne se sentent guère écoutés, comme Damien : « *jamais j'ai ressenti une espèce d'écoute* ».

➤ Socialisation de la communication :

La socialisation de la communication est donc très limitée au niveau du groupe. Elle semble l'être moins au sein de l'agence de Rennes où, comme nous l'avons vu, les échanges sont soutenus dans l'open space. Ceux-ci concernent cependant majoritairement le domaine technique.

Lors des réunions d'agence, moments où des domaines plus stratégiques peuvent être abordés, la possibilité d'expression des ingénieurs est largement cadrée par le leadership directif adopté par le directeur d'agence. Animateur des échanges, il s'accorde un temps de parole beaucoup plus long qu'à ses collaborateurs : il monopolise la parole et la distribue. Le droit d'expression qu'il leur accorde est ainsi cadré. Temporellement tout d'abord : il y a les moments (longs) où le directeur d'agence s'exprime puis les moments (plus courts) où les collaborateurs ont accès à la parole. Dans son contenu ensuite puisque les collaborateurs sont appelés à s'exprimer sur des sujets très précis et toujours cantonnés au domaine technique (avancement des projets, taux d'activité, disponibilités pour glisser sur d'autres projets). Les salariés semblent disposer ici non pas d'un droit d'expression mais bien plutôt d'un devoir d'expression. L'accession à la parole se fait ainsi sur le mode de l'injonction paradoxale. Le directeur d'agence constate d'ailleurs lui-même les limites de cette approche en regrettant que sa volonté de les faire s'exprimer ne soit pas toujours couronnée de succès. Le directeur d'agence utilise cependant parfois des questions ouvertes, mais qui semblent pour le coup trop générales (comme « *point de questions, de remarques ?* ») et qui ne suscitent aucune réaction

chez les ingénieurs. Ces derniers ne semblent ainsi guère intéressés pour prendre cette parole qu'on leur offre.

Il est également à noter que, lors de ces réunions, les échanges ne sont pas vraiment multilatéraux : le directeur d'agence les centralise et distribue la parole. Il s'exprime au collectif lorsqu'il présente et explique les projets mais s'adresse individuellement à une personne en particulier lorsqu'il pose une question. De même, il encourage l'expression de chacun (ce qui ne marche pas toujours comme nous venons de le voir) mais n'encourage pas les échanges multilatéraux. Les ingénieurs, quant à eux, s'adressent plus au directeur d'agence personnellement qu'au collectif dans son ensemble. L'intelligence collective semble donc être de fait limitée lors de ces réunions.

Cette directivité tranche avec le leadership de type « laisser-faire » qu'il adopte dans l'open space (lieu du domaine technique) où il est peu présent. Une combinaison de pratiques managériales (directives et laxistes) qui semble confirmer la forte distinction existant entre les domaines techniques, où les salariés paraissent libres de s'autogérer, et les domaines stratégiques, où ils sont maintenus dans une relation de subordination classique.

Outre les réunions, il existe également un autre dispositif censé favoriser l'expression des ingénieurs : l'Entretien Annuel Professionnel (EAP) qui doit offrir l'occasion « d'une écoute attentive du collaborateur, de ses souhaits, de ses difficultés, de ses points forts »²⁰².

Présenté comme un espace de dialogue privilégié entre le salarié et son manager participant à libérer sa parole pour son plus grand épanouissement, cet entretien implique également une individualisation de cette parole, court-circuitant les traditionnelles formes collectives d'expression. L'individualisation des relations est d'ailleurs caractéristique des métiers des TIC comme le souligne Patricia Vendramin (2004) dans un rapport consacré aux parcours professionnels dans cette branche: « les métiers des TIC ont la réputation d'être des métiers dans lesquels l'individualisation de la relation salariale est très répandue ». Cette individualisation semble même s'étendre aux relations sociales dans leur ensemble : « dans le monde professionnel des TIC, le modèle dominant de gestion des ressources humaines est celui de l'individualisation. (...) La gestion des relations sociales dans ces entreprises, surtout petites, se fait majoritairement sur le mode informel et dans une logique de relation individuelle entre salarié et direction. Ceci par le peu de niveaux hiérarchiques, l'accessibilité des hiérarchies, le style de GRH (...) D'une manière générale, dans les métiers TIC, on

²⁰² Document support aux EAP.

constate un refus de la délégation, un souci de régler soi-même et directement avec l'interlocuteur intéressé les problèmes éventuels. C'est l'univers du temps réel, de la vitesse, de la relation directe » (Vendramin et Guffens, 2005).

Par ailleurs, cet espace de parole est fortement cadré par une grille prédéterminée limitant les sujets à aborder : 1) missions effectuées par le salarié au cours de l'année, « réussites obtenues » et « difficultés rencontrées » à la fois « techniques et professionnelles » ; 2) point sur les objectifs de l'année précédente avec un rappel des objectifs fixés et une « appréciation » sur leur réalisation ; 3) bilan des points forts et des points faibles du « collaborateur » ; 4) les souhaits du « collaborateur » en matière de rémunération qui doivent être justifiés (« motivations, apports, potentiel ... »)

Enfin, comme le montre bien le troisième point, ces entretiens n'ont pas seulement vocation à ouvrir un espace de parole aux salariés mais également à « déterminer les points forts et les axes de progrès du collaborateur », notamment grâce au tableau « esprit d'équipe- esprit de service » que nous reproduisons ci-dessous:

Communication Ecoute - respect de l'autre (client, partenaire, collaborateur [SI]) Partage - transfert de l'information	Professionalisme Compétences techniques, relationnelles, managériales Rigueur - Qualité de l'expression écrite et orale
Adaptabilité Ouverture d'esprit – Mobilité – Autonomie - Initiative	Responsabilité Implication – Cohésion - Exemplarité
Coopération Solidarité – Confiance en l'équipe - Partage	

Lors de ses EAP, le salarié est donc écouté mais également jugé sur son savoir, son savoir-faire et son savoir-être selon une grille prédéterminée. Ce dispositif offre ainsi une socialisation de la communication fortement cadrée et ambiguë: on attend du salarié qu'il s'exprime sur des sujets prédéfinis avec pour objectif de l'évaluer (ce qui peut parfois se faire à ses dépens).

L'EAP est cependant un dispositif apprécié des ingénieurs et jugé utile. Ainsi, pour Alexandre, ces entretiens *« permettent tous les ans de faire le point...d'exprimer clairement qui veut quoi et de l'écrire...je ne l'ai jamais vu mais ça pourrait éventuellement permettre de faire apparaître des problèmes, si y'a un problème pas dit ce serait l'occasion que quelqu'un le dise »*. Certains reconnaissent cependant que dans une organisation de la taille de l'agence de Rennes (composée de seulement douze personnes), chacun a l'occasion de rendre compte au directeur d'agence de ses opinions et problèmes au quotidien. Dans ces conditions, l'EAP tend à se réduire à une simple négociation salariale. Certains semblent même percevoir dans ce dispositif une certaine forme de manipulation, comme Kevin : *« pour nous l'EAP la plupart du temps ça se résume à négocier son augmentation de salaire et point barre, et c'est tout ce qui est intéressant là dedans quasiment...et j'ai un peu l'impression que la boîte rajoute un peu des trucs pour noyer le poisson, pour que la question salariale soit la question subsidiaire qu'on pose toujours à la fin...comme si c'était quelque chose qui n'avait pas énormément d'importance...alors que selon moi c'est quand même le principal sujet de l'entretien »*.

➤ Socialisation des savoirs :

Les pratiques d'acquisition et d'échange de savoirs sont primordiales dans les entreprises dont l'activité est centrée sur les TIC. Comme l'expliquent Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005) : *« la formation continue est essentielle dans les métiers des TIC car les attentes en termes de compétences et de connaissances évoluent très rapidement »*. Elle se traduit de multiples façons : *« la formation continue est ici envisagée en termes de formations courtes pour travailleurs suivies dans des centres de formation ; autoformation (lecture de livres et revues, recherche d'information sur Internet, échange avec les collègues) sur le lieu de travail et pendant les heures de travail ou en dehors des heures de travail à la maison ; apprentissage sur le tas »* (Vendramin et Guffens, 2005).

L'agence SI ne fait pas exception et combine ces multiples voies de formation que nous découpons pour notre part de la manière suivante :

- Formation sur le tas par l'activité de travail
- Formation réciproque par le travail collaboratif et l'échange avec les collègues
- Formations externes
- Autoformation par le biais d'Internet et d'ouvrages.

La formation sur le tas et surtout la formation réciproque (favorisées par le travail collaboratif et l'entraide, eux-mêmes facilités par l'open space) sont très développées à l'agence de Rennes. Comme l'expliquent Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005): « ce type d'apprentissage lié aux équipes et aux projets font partie intégrante du travail et est une caractéristique très appréciée de la culture professionnelle de coopération ».

Ces formations réciproques et sur le tas permettent aux ingénieurs d'approfondir et de développer leurs compétences dans le domaine technique mais également dans des domaines annexes comme la communication (comme l'explique Léa: « on est amené à avoir des contacts avec les clients...c'est d'abord important par rapport au client mais c'est aussi important par rapport à l'équipe de travail ») ou encore la gestion de projet (comme l'explique Alexandre: « au début j'étais drivé, j'étais plutôt ignorant de ce qu'était la gestion de projet, démarche qualité, de tout ce qui sortait de l'informatique pure ; maintenant j'ai pris de la bouteille, y'a plein de choses que je sais faire »). Ces constats recourent largement les données recueillies par Patricia Vendramin (2004) : « c'est dans le domaine technique que l'on apprend le plus dans le travail. La gestion des projets et la communication sont également des connaissances qui se développent par le travail ».

Le travail actuel permet-il d'apprendre de nouvelles choses ?			
Question posée aux actifs dans les métiers TIC			
	Beaucoup de choses	Peu de choses	Rien du tout
Dans les domaines techniques	70%	26%	4%
Dans le domaine des relations commerciales	19%	39%	42%
Dans le domaine de la gestion de projets	44%	43%	13%
Dans le domaine de la communication	35%	47%	18%
Dans un autre domaine que les TIC	28%	45%	27%

Source : Vendramin, 2004

L'accès aux connaissances stratégiques est beaucoup plus limité tant du fait de la configuration spatiale de l'agence, de la forme des réunions que des relations limitées et conflictuelles que les ingénieurs de Rennes entretiennent avec la Direction parisienne. Autant de facteurs qui relèguent les ingénieurs « aux tâches purement énergétiques d'exécution » et les excluent de « la sphère générative/programmatrice » (Morin, 1977).

Quant aux formations externes, si elles sont facilitées par l'existence du « SI Institut », elles sont pour leur part exclusivement techniques. Encore une fois, ces constats rejoignent ceux de Patricia Vendramin (2004) : « 58% des actifs dans les métiers des TIC déclarent avoir suivi d'autres formations après leur formation de départ dans le domaine des TIC. L'essentiel de ces formations complémentaires était dans les domaines techniques (85%), suivi plus loin par les formations en langues (36%) ».

Types de formations suivies après la formation de départ dans le domaine des TIC
Salariés actifs dans les métiers TIC

Formation technique (TIC)	85%
Formation en langues	36%
Formation à la communication	16%
Formation à la gestion d'équipes	14%
Formation commerciale	9%
Autres	9%

Source : Vendramin, 2004

Ces formations externes sont, de plus, « boudées » par certains ingénieurs qui les jugent trop passives, théoriques ou abstraites. D'autres les jugent trop courtes et regrettent qu'elles ne soient pas toujours suivies d'applications concrètes.

Ils leur préfèrent donc l'autoformation, facilitée par Internet et l'« *open source* », qui est d'ailleurs la principale source de formation pour Damien et Léa: « *c'est la façon pour moi de se former la plupart du temps* ». Ici encore nos constats rejoignent ceux de Patricia Vendramin (2004) : « la pratique de l'apprentissage en ligne devient de plus en plus importante dans le métiers des TIC » pour 57% des professionnels qu'elle a interrogés.

Le portait que Damien dresse des nouvelles possibilités de formation offertes par Internet et l'« *open source* » ressemble d'ailleurs trait pour trait à la vision de l'apprentissage que développe l'utopie autogestionnaire : « *depuis que y'a Internet, franchement, t'apprends plus vite et mieux...et c'est plaisant : parce que c'est hyper réactif : tu te formes que à ce dont tu*

as besoin, et en plus tu as une application directe dans la foulée (...) c'est formation/réalisation tout le temps (...) tu travailles et en même temps tu te formes ». Damien parle également d'une « *formation continue* ». On retrouve donc ici le principe de réconciliation entre pensée et action, apprentissage théorique et mise en application pratique, celui d'un apprentissage autonome et par tâtonnement, d'une éducation permanente et ludique, chère à la pensée autogestionnaire. Damien fait d'ailleurs un parallèle très explicite en disant ressentir une « *indépendance quasi-totale. L'indépendance elle est jusque dans les produits que tu vas utiliser pour travailler, c'est comme si un ouvrier pouvait changer sa machine quand il considère qu'elle n'est plus assez bien* ».

Cette autoformation est cependant loin d'être complète puisque, encore une fois, elle ne concerne que le domaine technique.

Le directeur de l'agence SI de Rennes encourage cependant ses ingénieurs à s'investir dans des domaines non techniques, notamment sur le domaine commercial. Une responsabilisation que les ingénieurs refusent pour la plupart, craignant une charge trop lourde à porter qui soit source d'ennuis voire de stress plus que d'épanouissement et d'émancipation.

Il existe ainsi, à l'agence SI de Rennes, une coupure entre les domaines stratégiques, accaparés par la direction et l'encadrement, et le domaine technique, dans lequel sont cantonnés les ingénieurs, reflet de la distinction entre dirigeants et dirigés.

Il est cependant à noter que cet état de fait, si il peut être le résultat d'une certaine politique de la Direction et de l'encadrement, est également entretenu par les salariés qui ne manifestent ni la volonté ni même l'envie de s'exprimer et de s'impliquer sur des domaines non techniques, certains manifestent même de la crainte et de l'aversion face à cette possibilité.

b) Log :

A Log également, la nature même du travail d'ingénieur en informatique favorise les échanges au sein de cette équipe de travail. Comme l'expliquent à nouveau Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005) dans leur rapport : « faire partie d'une équipe de développement de logiciels demande de la coopération et de l'ajustement au travail des autres, une distribution des tâches, des discussions sur les méthodes de codage, le contrôle des bogues, des modifications de design, la création et la gestion de différentes versions d'un logiciel. Cela suppose de l'entraide et de la coopération quand surviennent des problèmes requérant des compétences spécifiques ».

Log a, elle aussi, opté pour un fonctionnement en bureau ouvert réputé pour faciliter la circulation de l'information et du savoir. Mais ici encore, la configuration adoptée reflète clairement la structuration hiérarchique de l'entreprise entre dirigeant/encadrant et dirigés. Seuls les ingénieurs et les membres du pôle commercial sont en open space, qui plus est dans deux bureaux différents, nourrissant le cloisonnement entre ces deux équipes. Et, de même qu'à l'agence SI de Rennes, le directeur technique et le dirigeant ont un bureau personnel à part.

Ici encore les domaines stratégiques et techniques sont donc spatialement coupés l'un de l'autre du fait de la séparation entre les dirigeants/encadrants et les dirigés.

➤ Socialisation de l'information :

Si les informations techniques et fonctionnelles circulent correctement au sein des équipes de travail grâce aux échanges quotidiens et aux réunions hebdomadaires de chaque service, elles circulent mal entre le pôle technique et commercial séparés dans des open space distincts et dont les membres ne communiquent que lors de rencontres inopinées à la « cafet' ». Il n'y a en effet aucune réunion rassemblant l'ensemble du pôle commercial et du pôle technique, limitant la diffusion des informations et des savoirs transversaux : chacun est prioritairement informé sur la partie de l'entreprise qui concerne son cœur du métier et non sur l'entreprise dans sa globalité.

Les informations stratégiques générales ne sont, quant à elles, diffusées que lors des réunions « société » biannuelles, trop sporadiques aux yeux de certains.

Les salariés se plaignent ainsi de devoir alimenter les « *tableaux de bord génériques* » sans pouvoir y accéder à leur guise, comme en témoigne Stéphane: « *ils ne sont pas vraiment accessibles...il y aurait peut être moyen qu'on ait une vue un peu plus générale sur l'activité de la société, mais nous on n'y a pas accès, on contribue à les alimenter mais on n'y a accès que deux fois par an lors des réunions société (...) deux fois par an c'est bien, mais des fois on aimerait bien savoir ce genre de choses plus régulièrement : où en est l'entreprise, si au niveau service on a beaucoup augmenté, si on vend de plus en plus* ».

Ici encore, on se retrouve face au traditionnel modèle « top down » où le dirigeant diffuse les informations stratégiques de manière descendante et sporadique.

Dans cette perspective, il est à noter que, si le dirigeant est en contact régulier avec le pôle commercial (dont il anime d'ailleurs la réunion hebdomadaire en tant que Responsable commercial), il est très peu en contact avec les ingénieurs. Comme il l'explique : *« finalement, je passe tellement par [Marc] [le directeur technique] que je ne suis pas en prise directe avec eux [les ingénieurs] (...) finalement, j'ai assez peu d'échanges avec eux »*. Le directeur technique sert ainsi de courroie de transmission entre le dirigeant et les ingénieurs, comme il l'explique : *« ma principale fonction c'est d'être un tampon entre [Didier] et l'équipe technique et de transmettre les messages de la direction à l'équipe »*, confirmant ainsi la prégnance du modèle unidirectionnel de la transmission dans cette entreprise. Un rôle « tampon » qui n'est d'ailleurs pas toujours facile à tenir : *« comme tous les tampons y'a des moments où tu subis des pressions des deux côtés »*.

Plus globalement, beaucoup de salariés se plaignent d'un déficit d'informations et d'une mauvaise circulation de l'information : *« l'info se perd, se diffuse mal ou reste bloquée »* (Rosa), *« on a parfois du mal à obtenir les informations nécessaires »* (Guillaume). Beaucoup souhaiteraient que la transmission des informations soit plus structurée. Cette mauvaise transmission de l'information semble ainsi moins liée à une stratégie de rétention reflétant le pouvoir du dirigeant qu'à un manque (voire une inexistence) de structuration des systèmes d'information et de l'entreprise en général, comme le soulignent beaucoup : *« les dysfonctionnements sont récurrents au niveau de la transmission des infos et du refus de structurer »* (Rosa), *« y'a pas d'organisation de la communication...c'est en fonction de ce que tu entends à droite à gauche à la cafet', y'a pas d'organisation de la communication, chacun doit pêcher l'information en fonction de son réseau d'information »* (Cyril), *« les informations sont là, mais il faut savoir où et comment les trouver »* (Thierry).

Cette déstructuration use les salariés qui doivent quotidiennement pallier ce manque d'organisation par eux-mêmes : *« ce sont les salariés qui épongent ce manque de structuration »*, *« tout le monde prend sur son temps pour pallier le manque d'organisation »* (Annie).

Ce « manque d'organisation » semble en grande partie lié au dirigeant :

- La transmission de l'information et la structuration de l'entreprise sont tout d'abord fortement impactés par son côté « déstructuré » (Marc), « *bordélique* » (Guillaume): *« quand il met les pieds quelque part, c'est le bordel »* (Rosa). Comme le résume bien Olivia: *« il a du mal à se structurer ce qui forcément réagit sur nous étant une petite*

boîte », ce dont le dirigeant a pleinement conscience : *« il faut que je m'organise mieux et que j'organise mieux l'entreprise »*.

- Ils sont ensuite aggravés par ses nombreux *« oublis »*. Comme l'explique le directeur technique : *« il ne va pas penser à transmettre l'information »*, ce dont le dirigeant est encore une fois pleinement conscient : *« il n'y a pas de non-dits, de choses cachées, c'est assez transparent. Si des choses ne sont pas dites, ce n'est pas parce qu'on ne veut pas le dire, c'est plus par défaut, parce que je n'y pense pas »*. Ces oublis sont particulièrement problématiques du fait de la forte centralisation des décisions entre les mains du dirigeant comme l'explique Olivia: *« il prend toutes les décisions importantes et sur le coup t'es pas au courant (...) Ce qui se passe souvent, c'est qu'il prend une décision comme ça sans prévenir ceux qui sont concernés »*.
- La bonne transmission de l'information et l'organisation de l'entreprise sont également impactés par son appétence à travailler dans l'urgence, l'amenant à faire *« du zapping constamment »* selon les termes utilisés par Rosa.

Mais si la mauvaise transmission d'informations est largement liée au manque d'organisation de l'entreprise et du dirigeant, elle reflète cependant encore une fois la coupure stratégie/technique, conception/exécution où le dirigeant accapare les fonctions stratégiques et où les salariés n'y ont accès qu'à son bon vouloir (c'est-à-dire quand il y pense et en prend le temps).

➤ Socialisation de la communication :

A Log, les réunions ont donc avant tout une fonction informative, pour permettre de pallier ces problèmes de transmission d'information et de structuration générale. La socialisation de la communication ne semble que secondaire, et dans la plupart des cas limitée.

Lors des « points développement » hebdomadaires animés par le directeur technique et réunissant l'ensemble des ingénieurs, la socialisation de la communication est limitée par la structuration hiérarchique de cette équipe : ceux qui ont un rôle hiérarchique ont plus accès à la parole (soit le directeur technique puis les deux responsables produits). Ici encore, les échanges multilatéraux sont réduits, limitant l'intelligence collective, ce que certains regrettent, comme Thierry qui souhaiterait que ces réunions soient moins des « points » que des « *brainstormings* ». Le directeur technique lui-même regrette de ne pas avoir mis en place

« de travaux en équipe pour améliorer la diffusion des connaissances et le partage des compétences » au sein de son équipe.

La socialisation de la communication semble moins limitée lors des réunions hebdomadaires de l'équipe commerciale du fait de sa petite taille (cinq personnes) mais ces réunions sont mal préparées et les échanges semblent peu constructifs, comme en témoigne Olivia: « y'a des débats récurrents qu'on a eu mille fois (...) c'est un peu stérile ». Ces réunions sont cependant précieuses aux yeux des commerciaux car elles permettent de pallier les « oublis » de leur dirigeant, qui est également leur responsable commercial. Comme l'explique à nouveau Olivia: « je profite donc de ces réunions pour dire ''J'ai vu ça dans ton planning²⁰³ [Didier] qu'est-ce que ça donne ?'' et il répond ''Ah oui, j'ai oublié de vous en parler'' ».

La communication transversale entre les pôles technique et commercial est quant à elle confisquée par la hiérarchie, à savoir le directeur technique et le dirigeant (qui occupe également la fonction de directeur commercial). Comme l'explique le directeur technique : « ça réunit les personnes censées manager plus ou moins les deux équipes (...) sinon y'a pas d'échanges transverses sauf informels, à la cafet', on n'est pas gros donc on se croise. Mais y'a très peu de réunions formalisées ». Le directeur technique regrette ce cloisonnement et souhaiterait « faire des groupes de travail transverses plus souvent sur des sujets précis ». Ils sont ainsi nombreux à regretter des contacts insuffisants entre l'équipe technique et l'équipe commerciale (Stéphane, Cyril, Philippe, Olivia). Thierry va même jusqu'à employer le terme « inexistants » pour qualifier les contacts entre ces deux équipes, dont les deux open spaces ne sont pourtant séparés que de quelques mètres.

Comme pour confirmer et accentuer ce cloisonnement, il semble que les relations entre ces deux équipes soient parfois tendues. Olivia fait ainsi état de « prises de becs de temps à autres toutes bêtes avec l'équipe technique parce qu'ils veulent avancer sur un point alors que toi commercialement tu sens que tu vas vendre si t'as ça (...) On va dire ''qu'est-ce qu'ils foutent dans l'équipe technique y'a plein de bugs dans leur nouvelle version'', mais c'est pas personnellement quelqu'un qu'on accuse. Et à l'inverse, les techos vont dire '' ils nous emmerdent ces commerciaux, faut qu'ils arrêtent de vendre n'importe quoi''...c'est du classique ça ». Stéphane dresse le même constat et note « de légères tensions entre le pôle commercial et technique (...) Là où ça peut être un peu plus tendu c'est quand nous de notre

²⁰³ Utilisation des plannings partagés (outlook) sur informatique.

côté on va pas avoir le temps de faire certaines choses et que y'a des attentes du côté commercial et puis vice-versa nous on a besoin quelques fois d'avoir des précisions techniques sur certains points et on est en attente ». Cyril utilise même les termes « *désapprobation mutuelle* » et « *tension* » pour décrire ses relations à l'équipe commerciale. Pour Olivia, ces mauvaises relations sont avant tout liées à une « *mauvaise connaissance des objectifs de chacun entre technique et commercial* ». Le Directeur Technique semble en partie pallier ce cloisonnement en jouant un rôle d'interface. Comme l'explique Guillaume: « *[Marc] est un peu entre les deux : il est directeur technique mais il fait aussi du technico commercial, il est très souvent présent en avant vente* ». Ce rôle d'interface semble ici se rapprocher de celui d'un médiateur et d'un traducteur au sens de Bruno Callon et Michel Latour.

La socialisation de la communication semble également limitée lors des « réunions société » abordant les domaines stratégiques de l'entreprise à travers un « *bilan de l'année : analyse comptable et financière, politiques d'investissement, évolutions technologiques, embauches réalisées, positionnement stratégique de l'entreprise* » (Rosa). Thierry souligne ainsi la faiblesse des interventions et des interactions lors de ces réunions : « *les ingénieurs ne posent pas vraiment de questions, c'est plus une réunion d'information qu'un brainstorming impliquant la participation de chacun* ». Le directeur technique constate lui aussi que les interactions se limitent à des « *questions sur les chiffres ou la stratégie à court terme par exemple, sur les embauches* » et estime que les propositions sont anecdotiques. Il explique ce fait par la forme de ces réunions qui n'ont pas vocation à favoriser le dialogue : « *je ne pense pas que les phrases soient formulées et que la réunion soit suffisamment ouverte pour permettre de le faire* ». Pour lui, la réunion biannuelle « *n'est pas du tout pensée dans cet objectif là* ». Les réunions société s'apparentent ainsi bien plus à des réunions d'informations descendantes qu'à un espace de discussion collective.

La participation est encore une fois brimée lors de ces réunions par l'enclin du dirigeant à aller vite, comme il l'explique lui-même : « *dans les grandes réunions biannuelles, on n'a pas le temps, on échange mais on est trop dans la généralité généralement...j'aimerais bien que ça se développe un peu plus, mais là c'est plus à moi de gérer le truc. Le problème c'est que quand on veut aller vite...l'urgence ou l'impatience n'aident pas toujours à la construction collective. Je pense qu'aujourd'hui je veux aller trop vite, je le fais à l'économie, à l'efficacité...je pense qu'il y a un juste milieu : autant le côté pur collectif où tout le monde décide ensemble et tout le monde a un truc à dire j'aurais un peu de mal, mais y'a*

certainement un juste milieu qu'il faut que je travaille encore je pense. Mais j'aime bien quand on ne perd pas de temps et qu'on avance. C'est à la fois une qualité et un défaut ».

Les réunions société n'ont donc aucunement vocation à socialiser les prises de décisions stratégiques, comme l'explique le dirigeant : *« clairement, les décisions ne sont pas collectives : on se met pas à cinq autour d'une table en disant 'y'a une décision à prendre, qu'est-ce qu'on prend comme décision ?', c'est pas comme ça que ça se passe chez nous ».*

L'intelligence collective n'est donc guère encouragée lors de ces réunions, rares moments où tous les salariés ont accès aux domaines stratégiques de leur entreprise.

Il est d'ailleurs à noter que certains membres de Log, dont le directeur technique, font part d'inquiétudes voire de désaccords avec le positionnement stratégique choisi par leur dirigeant : une entreprise plus typée société de services qu'éditeur de logiciels, insuffisamment tournée vers l'innovation et la qualité, trop peu avant-gardiste en matière de nouvelles technologies. Des désaccords que les membres de Log, et notamment le directeur technique, peinent à exprimer à leur dirigeant : *« j'ai du mal à lui dire quand je ne suis pas d'accord ou en tout cas à lui dire franchement, je vais finir par lui faire comprendre mais ça m'aura pris énormément de temps et d'énergie, de fait y'a une lassitude qui s'installe où finalement tu laisses couler même quand t'es pas d'accord ».* Il est à noter que le dirigeant sollicite pourtant régulièrement l'avis de ses salariés et plus particulièrement de son directeur technique, mais, paradoxalement, l'écoute n'est pas toujours au rendez-vous : *« je suis une oreille mais pas une bouche ».*

La socialisation de la communication est donc d'emblée limitée par l'écoute déficiente que le dirigeant accorde à ses salariés, sollicitant leur parole sans forcément la prendre en compte ce qui engendre incompréhension et frustration. Comme en témoigne Annie : *« il va nous consulter puis à un moment il va prendre une décision...qui va pas forcément d'ailleurs dans le sens de ce qu'on a pu exprimer, de nos inquiétudes. C'est normal que ce soit lui qui prenne les décisions mais y'a parfois un paradoxe entre l'implication qu'on peut te demander dans la construction d'une réflexion et la décision qui va être prise (...) des fois tu comprends pas (...) des fois c'est difficile ».* De même, pour Rosa : *« il sollicite beaucoup l'avis des autres mais il n'en tient pas compte...c'est absolument pas participatif...et c'est un dur retour à la réalité derrière ».* Un constat que l'on retrouve également dans le témoignage du directeur technique : *« la première injustice c'est entre ce qu'on te demande de faire, de participer à la société et y'a pas de considération derrière, ce que j'entends par considération c'est de dire*

par exemple à un moment donné : ''OK, tu t'exprimes, je te tiens au courant'', c'est un minimum, ''j'échange avec toi sur la société, moi qui suis responsable de la société je te tiens au courant de certaines choses ou quand je fais des choix on échange ensemble'', et là c'est pas le cas ».

Le directeur technique explique cette écoute déficiente par le manque de disponibilité du dirigeant: *« la vraie difficulté de [Didier] c'est d'avoir une écoute constante sur un entretien de plus de quinze minutes, parce qu'après t'as le téléphone, le téléphone portable, les mails et d'autres trucs... »*. Un phénomène encore aggravé par son enclin à travailler dans l'urgence: *« il ne va pas forcément se poser pour donner les informations aux autres personnes et échanger, hormis l'information dont il a besoin lui (...) je pense que c'est quelqu'un qui ne se pose pas assez, qui est trop dans l'action et dans l'immédiat »*. Une attitude qui empêche l'expression de critiques constructives : *« le problème c'est que t'auras jamais le temps d'expliquer clairement ton truc. Il va t'arrêter aux premières phrases, t'interrompre et te convaincre que t'as tort. Tu ne peux donc jamais vraiment le critiquer puisque tu ne peux pas aller au bout de ta critique. Tu seras interrompu avant »*.

Le directeur technique incrimine également son côté paternaliste qui participe à contrecarrer toute critique : *« [Didier] est d'autre part très paternaliste : il va t'encadrer, prendre soin de toi. Enfin, c'est fantastique, y'a un côté humain qui me plaît beaucoup. Mais ce côté-là est très exacerbé et finalement il va toujours faire comme ton père : corriger ton tire, t'es jamais totalement libre de ta pensée, il va toujours te rattacher à sa pensée à lui. Donc finalement ta critique part en épingle...que ce soit ton avis ou ta critique, il est toujours interrompu et il ramène à sa vision à lui et à sa volonté de te convaincre »*. Certains salariés évoquent également son côté « buté » : *« il peut être totalement enfermé sur son idée : quand il a un point de vue sur quelque chose et quelqu'un, il va pas en démordre, c'est quasi définitif »* (Cyril). De même, Olivia regrette son « manque d'écoute, dans le sens où quand il a une idée en tête, il n'en démord pas. Il se focalise souvent sur un événement et occulte le reste ».

Tout comme à l'agence SI de Rennes, les salariés de Log passent des entretiens réguliers avec leurs hiérarchiques qui ont ici pour nom « entretien individuel ».

Les ingénieurs de Log passent trois entretiens individuels par an : deux avec leur directeur technique en début et milieu d'année, un autre en début d'année avec le dirigeant. Les autres salariés du pôle commercial et administratif passent deux entretiens avec le dirigeant : en début et en milieu d'année.

Tout comme à l'agence SI de Rennes, ces entretiens censés ouvrir un espace de dialogue sont en réalité « cadrés » par une grille prédéterminée et ont également pour objectif d'évaluer les salariés tant sur leurs « connaissances » (« anglais, Windows, divers logiciels et langages informatiques, planification et gestion de projet... ») que leur « savoir faire et comportement » (« Leadership/porteur projet, Esprit d'équipe, Motivation, Capacité relationnelle, Initiative, Autonomie, Rigueur, Réactivité/ Adaptation, Anticipation, Créativité/ Force de proposition, Capacité à négocier, à convaincre, Gestion du stress, Mobilité (déplacements professionnels), Emotivité »).

Les entretiens passés avec le directeur technique semblent bien appréciés par les ingénieurs qui peuvent ainsi exprimer leurs envies, inquiétudes et besoins. Les entretiens de début d'année abordent également la partie salariale afin que les ingénieurs préparent leurs entretiens avec le dirigeant : « *il nous dit son ressenti : ''c'est peut être un peu trop demander'' ou ''cette année t'as bien évolué'', c'est plus en terme de conseil* ».

L'entretien avec le dirigeant devrait ainsi principalement traiter de la rémunération. Il tient cependant à leur donner un « côté humain » pour ne pas limiter cet entretien à une pure négociation salariale, comme l'explique Stéphane : « *on fait également un petit bilan sur le ressenti du salarié, savoir comment ça se passe, comment il se sent dans l'entreprise, et puis deux-trois mots sur le côté personnel : comment ça peut se passer à l'extérieur, si on a des projets personnels (mariage, construction, achat de maison)...je pense que c'est aussi histoire de pas arriver, discuter du côté salarial et puis hop fini, c'est aussi pour donner un côté humain à cet échange* », ce que les salariés de Log semblent apprécier contrairement à certains ingénieurs de l'agence SI de Rennes qui estiment que ce « côté humain » ne fait que « *noyer le poisson* ». Certains salariés de Log regrettent cependant que ces entretiens ne débouchent sur « *aucun suivi et aucune remotivation (...) généralement y'a pas grand-chose qu'est suivi d'effet...pour ce qui est des avantages en nature, primes, augmentation de salaire, y'a pas de soucis... au niveau humain ou au niveau de l'organisation de la société, y'a pas grand-chose à en attendre* » (Cyril). Ceci entraîne une certaine suspicion de sa part : « *y'a pas d'annonces individuelles, y'a pas de compte rendu, ce qui me fait dire que c'est un peu du pipottage* ». Dans la même perspective, Rosa a « *l'impression que c'est uniquement une formalité (ou le ''joujou'' du boss ou une espèce d'os à ronger pour le salarié) aucunement suivie d'effet* ».

On constate ainsi un certain scepticisme et une certaine méfiance envers ces entretiens qui sont critiqués même par le directeur technique qui y voit « *un côté démagogique qui ne me satisfait*

pas ». Le directeur technique est d'autant plus critique envers les entretiens qu'il passe avec son dirigeant que ceux-ci reflètent parfaitement ses paradoxes et les décalages entre ses discours et ses pratiques : « *le côté ''l'être humain au cœur de l'entreprise'' face au problème d'attention porté aux collaborateurs et le côté un peu fastidieux de l'entretien individuel, ça semble un peu paradoxal* ».

➤ Socialisation du savoir :

Si la formation est une thématique clé des discours du GDE, elle semble paradoxalement sous-développée à Log, entreprise officiant pourtant dans un secteur très novateur et, qui plus est, ancrée dans le e-learning. Comme l'explique Olivia: « *y'a pas de plan de formation, c'est pas normal...dans une boîte d'informatique où ça bouge tout le temps et en plus qui travaille sur la formation : la GPEC²⁰⁴ ça fait un an et demi qu'on attend que ce soit mis en place dans notre boîte* » (alors que Log a développé et commercialisé un logiciel totalement dédié à cette fonction). Comme le résume bien Thierry : « *c'est toujours le cordonnier le moins bien chaussé* ». Beaucoup de salariés témoignent ainsi d'un manque de formation et d'une crainte quant à leur capacité à faire face aux prochains grands tournants technologiques.

Log n'est pas une exception en la matière comme le soulignent Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005) : « malgré le caractère vital de la formation continue, la recherche nous montre cependant, qu'en moyenne, les entreprises proposent peu d'opportunités formalisées de formation à leurs salariés. Peu d'entreprises mettent en place de véritables dispositifs de gestion des compétences avec des programmes de formation adaptés aux besoins de leurs salariés. (...) On trouve plus souvent des programmes formalisés de formation dans les grandes structures et moins fréquemment dans les petites entreprises ». Ce que confirment nos études sur l'agence rennaise de SI, appartenant à un grand groupe bénéficiant de son propre institut de formation, et Log, structure beaucoup plus petite.

Pour pallier ce déficit, les pratiques d'autoformation sont donc très développées et passent beaucoup par Internet : les ingénieurs surfent ainsi régulièrement sur des forums pour résoudre leurs problèmes techniques et consultent des sites spécialisés pour prendre connaissances des nouveautés technologiques. Les commerciaux s'informent également de l'évolution du marché du e-learning par le biais d'Internet. Certains ingénieurs consultent

²⁰⁴ GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

également des ouvrages, exclusivement techniques, un commercial se documente aussi sur le management par ce biais.

L'importance de l'autoformation en comparaison des formations externes atteste qu'une fois de plus, à Log, c'est aux salariés de pallier par eux-mêmes les dysfonctionnements de leur entreprise (ici l'absence de plan et d'actions de formation), comme l'illustre le cas de Rosa qui a entièrement pris en charge sa dernière formation tant du point de vue organisationnel que financier grâce à son DIF²⁰⁵. Cette nécessaire autoformation semble d'ailleurs plus subie que choisie pour certains salariés qui regrettent de devoir prendre sur leur temps personnel. Guillaume regrette ainsi l' « *insuffisance de moyen (en temps surtout) pour notre formation continue pour maintenir nos compétences à jour. C'est plutôt à nous de nous prendre en main et de prendre sur notre temps personnel* ».

Ici encore, Log ne semble pas faire exception puisque, parmi les professionnels des TIC interrogés par Patricia Vendramin (2004), 44% était « plutôt pas d'accord » et 43% « pas d'accord du tout » pour dire que « les employeurs laissent du temps à leurs salariés pour l'autoformation ». Ainsi, « l'autoformation est censée s'immiscer dans les temps libres au bureau mais plus généralement en dehors du travail » (Vendramin et Guffens, 2005). Si les salariés ont une attitude plutôt positive envers ces pratiques et sont « conscients, demandeurs et stimulés par l'auto-apprentissage permanent, ils savent également qu'ils seront vite déclassés s'ils ne suivent pas le rythme » et sont « demandeurs d'une activité plus active de leur entreprise dans ce domaine » (Vendramin et Guffens, 2005).

Les pratiques d'entraide sont également très développées : tous s'informent et se conseillent mutuellement au quotidien multipliant ainsi les transferts de savoirs : « *on cultive notre formation au contact des autres* » (Guillaume). Un phénomène particulièrement saillant au sein de l'équipe technique du fait de la nature du travail d'ingénieur en informatique, comme nous l'avons déjà évoqué avec l'agence SI de Rennes. Comme l'explique Stéphane: « *dans le pôle technique où on a vraiment appris à travailler ensemble et à s'épauler les uns les autres* ». Des pratiques que le directeur technique encourage : « *je demande que tout le monde soit disponible pour aider un collaborateur en cas de difficulté ou pour répondre à une question* ». Cette activité se révèle cependant pesante car chronophage pour certains, comme Olivia (« *touche à tout* » et « *mémoire de l'entreprise* »), et semble parfois plus subie que

²⁰⁵ DIF : Droit Individuel à la Formation

choisie : *« il y a des jours où je vais en avoir marre parce que j'ai l'impression d'en avoir trop (...) que tout le monde arrête pas de me déranger et j'avance pas »*.

Certains nuancent également l'importance de l'intelligence collective en soulignant la prédominance des échanges d'informations: *« bien sûr, si quelqu'un a un problème il va poser la question aux autres mais c'est pas ce que j'appelle du travail collectif : on ne réfléchit pas ensemble, on donne juste son avis, ça va pas au delà »*. Ces pratiques s'apparentent en effet moins à du travail collaboratif en équipe qu'à une simple « fourniture d'avis », selon la typologie des différentes formes de coordination opérées par Eric Alsène et François Pichault (2007). Par ailleurs, autoformation et formations réciproques ne concernent généralement que le domaine technique et restent cantonnées au cœur de métier des salariés.

Les salariés ont cependant développé une polyvalence assez large, comme le souligne Gilles: *« toutes les personnes au niveau de l'équipe technique qui travaille ici ont plus de compétences que d'autres entreprises : ici, ils sont capables à la fois de travailler sur tout un projet, donc d'avoir une très bonne connaissance technique ; et en même temps de faire le suivi client, et en plus éventuellement y'a tout le côté support : faire le suivi de tout ce qui a été fait en même temps qu'on travaille sur un nouveau produit : faut être multifacettes »*. Cependant, cette polyvalence est une fois de plus limitée au cœur de métier de chacun, à l'exception de Olivia (qui a évolué du poste d'ingénieur à celui de formatrice en passant par la fonction commerciale), de Mathieu (qui a développé seul le deuxième logiciel de Log et qui en assure le support tout en participant à sa commercialisation) et du directeur technique (dont la fonction hiérarchique l'amène à *« toucher à tout »* : encadrement, développement, veille, avant vente, R&D, soutien, réflexion stratégique...).

Cette polyvalence semble cependant entraîner un certain flou dans le rôle de tout un chacun qui gêne beaucoup de monde. Guillaume, par exemple, semble ainsi avoir du mal à définir sa place dans l'entreprise de par son *« rôle transversal et de plus en plus flou pour moi. Beaucoup de demandes de toutes sortes m'arrivent, notamment parce que les autres ne savent plus trop ce que je fais et ce que je ne fais plus (et certains jours moi non plus d'ailleurs...) »*. Il a ainsi parfois du mal à se *« situer dans le service technique »*, c'« est fluctuant : d'abord développeur produit, puis un peu plus sur la hotline, puis un peu plus sur le développement service, puis aujourd'hui du service en tout genre ». Comme le souligne Stéphane Olivesi (2006), ici *« le salarié polyvalent est donc moins le salarié polycompétent que le salarié permutable selon les besoins »*. Olivia semble souffrir des mêmes problèmes : *« c'est flou*

pour tout le monde...ça arrange tout le monde mon côté multitâches (...) je suis la bonne à tout faire, je dis ça en rigolant mais c'est vrai ». Ici encore, la polyvalence semble parfois plus subie que choisie. Une situation qui semble assez répandue dans les petites structures du secteur des TIC : « si les grandes entreprises de services informatiques disposent généralement de définitions claires des fonctions, des tâches concernées par ces fonctions et des trajectoires professionnelles envisageables, les petites entreprises de service se caractérisent par contre par davantage de flou qui ne permet pas toujours une bonne lisibilité des métiers. On y constate une importante hybridation des profils professionnels, un flou et une part importante d'autodéfinition dans l'approche des fonctions » (Vendramin et Guffens, 2005).

En outre, si cette polyvalence permet effectivement à l'entreprise de bénéficier d'une grande souplesse, elle participe également à sa « déstructuration » comme l'illustre bien cette anecdote rapportée par Annie: « *hier soir, j'avais un renseignement fonctionnel à demander, et du coup je me suis demandée à qui l'envoyer : je l'envoie à [Didier], à [Marc] ou à [Cyril] ? (...) Je me suis dit : ''mais attend [Annie], ça fait plus d'un an que t'es dans l'entreprise, tu sais même pas à qui envoyer ton mail''* ».

2.3.2. La socialisation du pouvoir : une relation hiérarchique gommée par la proximité entre dirigeants et dirigés, une autonomie et une responsabilisation « cadrées » :

a) Pratiques managériales et distinction dirigeants/dirigés :

➤ L'agence SI de Rennes :

A l'agence SI de Rennes, le directeur est souvent absent de l'agence et peu présent dans l'open space. Quotidiennement, il semble donc peu user de la supervision directe et opte plutôt pour un leadership de type « laisser faire ». Comme en témoigne Alexandre: « *c'est pas un manager chiant (...) il se met souvent en retrait* ». Le directeur d'agence a en effet un profil beaucoup moins technique que le précédent directeur, ce qui explique son retrait dans ce domaine.

L'organisation du travail semble elle aussi complètement décentralisée : ceux qui travaillent dans la même équipe semblent gérer eux-mêmes la répartition et l'organisation des tâches. Les réunions révèlent cependant que leur marge de manœuvre dans ce domaine est plus limitée qu'il n'y paraît de prime abord : c'est le directeur d'agence qui distribue les projets,

décide de la composition des équipes de travail ainsi que des « *leaders* » qui vont piloter chacun des projets. Les chefs de projet ne tenant cependant pas à instaurer de différences statutaires et fonctionnelles avec leurs collègues, la distribution des tâches se fait d'une manière collective et informelle au sein des équipes. La réalisation des projets se fait ensuite en toute autonomie mais avec le soutien de chacun en cas de besoin. Le directeur d'agence s'informe régulièrement de leur avancement en demandant à ses ingénieurs de lui faire un « *topo* », surtout lorsqu'il s'agit de dossiers délicats en termes techniques ou de délais. Le leadership de type laisser-faire laisse ainsi place à un leadership plus directif dès qu'un problème survient, cependant cette directivité s'exprime sous forme d'aide plutôt que de réprimande. Comme l'expliquent Léa et Marine: « *il va venir vers toi seulement si tu lui remontes un problème concernant un projet (...) si ça va bien il te laisse autonome, si ça va mal il te file un coup de pouce* », « *il gère de loin, c'est lorsqu'il sent qu'on a des difficultés qu'il est présent* ». Le directeur d'agence ne se place donc pas dans une logique de contrôle, de surveillance et de sanction mais plutôt dans une logique d'autonomie et de suivi au quotidien, puis d'aide et de soutien lorsqu'un problème surgit.

Ce style managérial reflète la forte confiance que le directeur d'agence accorde à ses collaborateurs, comme en témoigne Marine: « *on est assez autonome au quotidien, il nous fait confiance* ». La confiance est en effet une variable fondamentale dans le management qu'il souhaite mettre en œuvre, en accord avec « l'esprit [SI] » : « *la confiance m'a toujours guidé dans ma carrière tant avec mes patrons qu'avec les gens avec qui je bosse* ». Il souhaite ainsi pratiquer une politique de transparence totale envers ses ingénieurs : « *mes objectifs sont hyper explicites, je n'ai aucun tabou sur le sujet, même si on est pas du même bord politique et qu'on a pas les mêmes motivations...etc. ils connaissent mon salaire, ils savent ce qui me motive, ils connaissent mes défauts* ». Beaucoup apprécient cette honnêteté et cette franchise.

Le directeur d'agence s'attache également à solliciter l'avis de ses collaborateurs concernant les contrats qu'il signe puis leur assigne en essayant de les prendre en compte : « *je commence toujours par en parler aux collaborateurs avant de proposer quoique ce soit au client (...) Je peux refuser des projets chez des clients si mes collaborateurs ne sont pas OK* », ce que confirme l'un des ingénieurs : « *il n'impose jamais par la force et n'hésite pas à dialoguer et à solliciter l'avis de chacun* ».

Ce style managérial n'est cependant pas uniquement lié à la nature humaniste du directeur d'agence mais correspond également à *« quelque chose d'intéressé »* : *« je suis incapable de gérer autrement mais c'est aussi un facteur de plus value »*.

Le leadership directif du directeur d'agence ne se perçoit donc pratiquement pas au quotidien mais est par contre plus saillant lors des réunions : comme nous l'avons vu, c'est lui qui anime la réunion et il le fait d'une manière assez directive en centralisant la parole, en la monopolisant plus longtemps que ses « collaborateurs » et en la distribuant.

Son leadership directif se perçoit également dans le plaisir qu'il prend à pouvoir tout contrôler : *« j'adore être partie prenante de tout »*, *« ce que je trouve rigolo, mais aussi compliqué, dans ce genre de job c'est que du début d'un tournevis acheté pour démonter un PC jusqu'à la fin d'un contrat, tu fais tout ou ça passe par toi à un moment parce que c'est toi qui donnes les lignes directrices, qui éventuellement laisses faire aux autres mais t'interviens à chaque fois dans le processus de décision »*. Il reconnaît ainsi ne pas avoir réellement délégué d'activités stratégiques à ses « collaborateurs » pour le moment.

Mais il semble que la dimension directive du leadership du directeur d'agence soit totalement évacuée, autant par ses collaborateurs que par lui-même. Le directeur d'agence se revendique en effet exclusivement d'un leadership démocratique en soulignant l'autonomie et l'écoute qu'il accorde à ses collaborateurs. De même, pour qualifier le style managérial de leur directeur d'agence, les ingénieurs de Rennes optent d'abord pour un leadership du type « démocratique », puis pour un leadership du type « laisser faire ». A l'instar de leur responsable, pour qui *« y'a rien de coercitif dans ma façon de manager »*, les ingénieurs de l'agence de Rennes ne perçoivent pas du tout la dimension « directive » de son leadership.

Cette directivité est en effet fortement nuancée par la proximité relationnelle qu'il entretient avec les ingénieurs. Ainsi, la forme joviale et amicale de ses propos lui permet de faire passer des messages dont le fond est plus sérieux et directif : *« si il y a quelque chose à dire il le dit mais c'est jamais sur un ton méchant...ça passe bien »*, *« il donne des ordres (...) mais c'est tout le temps bien amené »* (Benoît). Cette forte proximité relationnelle se perçoit notamment dans l'utilisation du tutoiement, fortement appréciée par certains collaborateurs. Beaucoup ont ainsi évoqué la distance relationnelle que leur ancien directeur d'agence avait instaurée en ne les autorisant pas à le tutoyer, ce qui engendrait un sentiment de malaise chez la plupart. Cette

proximité relationnelle est également favorisée par leur proximité générationnelle, tous étant trentenaires. Cette proximité générationnelle se reflète d'ailleurs au quotidien dans la tenue décontractée qu'il revêt à l'instar des ingénieurs ainsi que dans les centres d'intérêt qu'il partage avec eux (le sport notamment). Ainsi, comme en témoigne Benoît: *« c'est notre responsable et en même temps c'est un copain aussi...il arrive assez bien à naviguer entre les deux et je pense que ça pose pas de problèmes aux gens qui travaillent ici »*.

Si la plupart des ingénieurs reconnaissent une certaine distinction dirigeant/dirigé, ils tiennent donc à la nuancer : *« je sais qui est le directeur d'agence mais au jour le jour c'est pas une relation hiérarchique/subordonné (...) c'est une question de rôle »*, *« il y en a une, c'est forcé, mais c'est pas une barrière infranchissable...la relation n'est pas seulement hiérarchique...y'a le tutoiement, la bise le matin, je pense pas que ça se fasse dans toutes les boîtes...et puis on fait du sport ensemble »*. Le directeur d'agence semble faire le même constat : *« je pense que du fait que je suis au quotidien proche d'eux, même dans leur boulot, j'ai pas le sentiment qu'il y ait cette barrière là »*. Cette distinction dirigeant/dirigé semble ainsi se vivre exclusivement sur le plan formel : au-delà du titre officiel de « directeur d'agence » qui lui est attribué, cette distinction semble gommée par la proximité relationnelle qu'il entretient avec ses ingénieurs.

La distinction hiérarchique semble beaucoup plus prégnante dans la relation qui lie les ingénieurs rennais à la Direction parisienne de SI.

Le leadership de type « laisser faire » adopté par la direction envers les agences de province semble ici moins se lire comme la preuve d'une relation de confiance que comme le signe d'une certaine indifférence, une impression accentuée par les relations quasi « *inexistantes* » qu'ils entretiennent : *« y'a une distance énorme avec le groupe (...) il suffit de voir c'est quoi les contacts qu'on a avec le groupe : c'est le PDG qui vient nous voir une fois tous les six mois et qui nous tient un discours, mais mou, mou (...) le contact il passe pas du tout »* (Damien), *« en cinq ans, on les a vu deux fois »* (Alex), *« y'a pas de relation avec la direction, c'est de l'indifférence »* (Damien). Beaucoup ont ainsi un sentiment de non intégration, voire de non appartenance, au groupe SI.

Par ailleurs, le groupe semble concilier cette indifférence avec un fort autoritarisme qui suscite de nombreuses critiques chez les ingénieurs rennais, notamment lorsqu'il est question de la politique hégémonique menée envers les entreprises régulièrement absorbées (dont la société à laquelle appartenait l'agence de Rennes avant son rachat par SI). Comme en

témoigne Alexandre qui a vécu cette transition : *« quand [le PDG de SI] a fait le tour des agences pour présenter le truc, on a bien senti que ça changeait de discours : là il y avait les mots de plus de trois syllabes à connotation économique : rentabilité, productivité...tout en disant vouloir garder l'esprit d'entreprise, que l'esprit d'entreprise existant les intéressait beaucoup, que c'est quelque chose qu'ils voulaient développer chez eux, intégrer...mais bon on sentait bien que l'ambiance n'était pas la même du tout...et au final en quelques mois on a assez vite compris qu'en effet ce n'était pas du tout la même chose...le système était un peu plus rigide on va dire », « au fur et à mesure, on a vu les changements : les pertes d'avantages...ça a surtout été des changements négatifs...quand deux groupes fusionnent, ils gardent rarement les meilleurs avantages...ils tirent plutôt vers le bas généralement »* (Marine). Les ingénieurs qui ont vécu cette transition ont particulièrement peu apprécié la méthode avec laquelle ont été menées les négociations salariales visant à briser le collectif comme l'explique Marine: *« ils devaient tous passer un par un sans être trop préparés, ils ne s'attendaient pas vraiment à devoir négocier directement "en live", donc ils ne s'étaient pas mis d'accord entre eux ce qui les a empêchés de demander tous la même chose »*.

Cette critique envers le groupe est d'autant plus virulente que les ingénieurs de Rennes ne partagent pas du tout le même « monde » et regrettent la prédominance des logiques « marchandes », financières et quantitatives du groupe *« qui ne jure que par la croissance »*. Le PDG, qui *« ne parle qu'en termes de chiffres »* et qui est perçu *« comme un financier »*, est particulièrement incriminé, comme l'illustre cette caricature de Damien : *« son but c'est "la croissance, la croissance et après, si on croît, la croissance" »*. Alexandre s'insurge contre cette *« logique quantitative [qui se fait] au détriment de la logique qualitative »* : *« je vois pas trop où ils vont...c'est vieux comme le monde, on sait très bien que de toute manière les boîtes ne progressent pas en faisant ça, elles vont progresser mais seulement en termes de chiffre d'affaires mais y'a pas de gloire à faire ça, c'est pas parce que tu dégages un bénéfice monstrueux que ta boîte est bien »*. Une attitude que le directeur d'agence regrette lui-même : *« utiliser au maximum les ressources a pris le dessus sur le côté qualitatif »*.

Cette attitude est d'autant plus critiquée qu'elle est directement préjudiciable aux ingénieurs de Rennes, déplorant une politique *« au ras des pâquerettes pour les salariés »*. Ainsi Alexandre critique une *« gestion financière restrictive, des investissements peu nombreux ou sous dimensionnés »* en ce qui concerne les *« ressources humaines »* : *« ils ne te prennent pas au sérieux...t'as quand même en permanence l'impression que la direction centrale te prend pour un morceau de bidoche : faut surtout dépenser le moins pour toi et que tu rapportes le*

plus, t'es un pourcentage : tu coûtes tant tu rapportes tant...c'est pas des exploiters, c'est des exploitants ».

Par ailleurs, cette attitude affichée retire toute crédibilité au groupe lorsqu'il dit vouloir concilier la rentabilité du groupe avec l'épanouissement des « *collaborateurs* » et suscite la méfiance des ingénieurs rennais : « *quand le PDG essaie de nous impliquer dans la croissance en disant ''vous allez avoir des projets plus intéressants, avoir plus de responsabilités'', c'est tellement creux... et c'est faux, c'est faux parce que le but de la croissance [du PDG] c'est certainement pas de rendre les gens plus épanouis, c'est évident* » (Benoît). Certains font même preuve d'une forte suspicion envers les décisions prises par le groupe et doutent de la véracité des informations transmises. Alexandre par exemple pense qu' « *il y a une différence réelle entre les motivations des décisions avouées et les motivations des décisions réelles* » du groupe.

La relation que le groupe entretient avec les ingénieurs de Rennes semble ainsi osciller entre un leadership autoritaire et de type « *laisser faire* », entre la subordination et l'indifférence, sur fond d'incompréhension et de conflictualité.

➤ Log :

Tout comme à l'agence SI de Rennes, la hiérarchie semble peu prononcée à Log du fait des relations de proximité qu'entretiennent dirigeants et dirigés.

La relation de proximité que le dirigeant de Log entretient avec ses collaborateurs se reflète ici encore dans le tutoiement réciproque et l'emploi des prénoms, ce qui a beaucoup étonné Gilles, un jeune stagiaire : « *moi qui viens de sortir de la fac, on n'a pas forcément l'habitude de s'adresser à une personne plus haute hiérarchiquement en la tutoyant...au début ça fait un peu bizarre, et puis après ça change complètement la relation : il est au dessus de nous, c'est vrai, mais c'est beaucoup plus facile d'aller lui parler* ». Le dirigeant fait ainsi preuve d'une grande « *facilité d'accès* », comme en témoigne Annie: « *c'est quelqu'un avec qui on peut échanger et discuter (...) on peut dire ce qu'on a à dire assez facilement, il ne crée pas de ''bulle''*. Il a une *facilité d'accès*, c'est quelque chose de très important ».

Le dirigeant de Log semble particulièrement soigner la relation qu'il entretient avec ses « *collaborateurs* » en leur montrant respect et attention, comme en atteste de nombreux membres de Log : « *il a un côté humain qu'est très intéressant...à ce niveau de responsabilité ça court pas les rues* » (Cyril), « *il est sensible à l'être humain, à l'individu, plus qu'au*

procès. Ca c'est assez fabuleux » (Marc), « il a de vraies qualités humaines : il est souriant, agréable » (Rosa), « c'est vraiment quelqu'un de gentil qui fait vraiment attention à nous » (Olivia). Au point de parfois verser dans le paternalisme : « on l'a surnommé ''papa [Didier]'' à un moment » (Olivia).

Ici encore la confiance est au centre des relations hiérarchiques comme l'explique Cyril : *« quand t'es avec [Didier] généralement c'est ça qui s'instaure : c'est une relation de confiance ».*

Tout comme le directeur de l'agence SI de Rennes, le dirigeant de Log développe également des pratiques consultatives en sollicitant l'avis de ses salariés. Ces pratiques consultatives semblent cependant être à l'origine d'une forte frustration chez certains salariés, dont la parole est sollicitée mais non écoutée, comme nous l'avons vu. Comme l'explique à nouveau Annie: *« c'est peut être toujours plaisant, peut être valorisant de se sentir intégré dans la réflexion d'un truc, mais au final ça génère de la frustration...parce que finalement ton avis va pas être forcément suivi, t'auras eu le sentiment de participer à quelque chose et finalement, ta participation ne sera soit pas valorisée soit pas prise en compte ».* Au-delà de la frustration, ces pratiques alimentent également le manque de structuration générale de l'entreprise aux yeux de certains : *« tout le monde se mêle de tout (...) tout le monde a son mot à dire sur tout en permanence (...) parfois c'est un peu trop dilué » (Annie).*

De plus, tout comme le directeur de l'agence SI de Rennes, le dirigeant de Log allie ce style démocratique avec des pratiques beaucoup plus directives, comme en témoignent ses salariés : *« il tient les rennes » (Rosa), « il veut garder les rennes à tout prix » (Cyril), « il veut vraiment garder un fort pouvoir décisionnel » (Guillaume), « il aime bien prendre les décisions, il aime bien avoir toutes les billes en main » (Olivia), « il ne cherche pas forcément à gagner du pouvoir, mais pour lui il l'a à vie (...) Il a une vue assez oligarchique de la société...ayant tout pouvoir, je ne crois pas qu'il soit d'accord pour qu'il y en ait d'autres » (Cyril). Ainsi, Annie constate que, malgré son management consultatif, « au final, [Didier] décide de son côté, il n'est pas aussi ouvert que ça », tout comme Gilles: *« même si il reste très ouvert, j'ai l'impression qu'il est plus décisionnel. Il parle avec les gens mais au final c'est toujours lui le parton ».* Dans la même perspective, Thierry constate que *« généralement ça reste quand même autoritaire dans le sens où il sait ce qu'il veut ».**

Et, ici encore, on retrouve un certain plaisir personnel à tout contrôler : *« il a besoin de contrôler, de quantifier, de peser, de mesurer » (Annie),* ce que le dirigeant semble lui-même confirmer : *« je prends plaisir à tirer l'ensemble, à faire progresser l'entreprise, à la*

développer...c'est ça qui me fait vibrer. Je prends plaisir à imaginer le développement de cette entreprise, à coordonner...comme une espèce de chef d'orchestre (...) Y'a une satisfaction à être le leader de l'entreprise, la locomotive, j'en tire une satisfaction personnelle ».

Il semble également exercer une surveillance et un contrôle peu appréciés car arbitraires sur les personnes qu'il encadre : *« des fois il nous dit qu'on avance pas assez, mais il ne s'appuie pas sur nos tableaux de bord pour dire ça, c'est plus du feeling »* (Olivia), *« j'avais l'habitude de m'organiser toute seule, d'organiser mon temps comme je veux : [Didier] a besoin de savoir où je suis, ce que je fais. Cette dimension de contrôle ne paraît pas toujours justifiée (...) c'est ponctuellement en fait, des fois il se rattache au calendrier et là il voit un trou dans ton planning »* (Annie).

La proximité et le respect dont il fait preuve à l'égard de ses salariés sont eux-mêmes nuancés par son côté impulsif, qui parfois les « bouscule » : *« il est trop impulsif...des fois il nous fait des cacas nerveux, il s'énerve (...) il part à fond »* ; *« c'est quelqu'un d'impulsif. Il ne fait pas toujours attention à ce qu'il dit et à sa manière de communiquer (...) il a une façon de te parler des fois... »*, *« [Didier] se fâche régulièrement »*, *« il a une nature explosive », « [Didier] peut être très cassant »*. Des attitudes que fustige le directeur technique : *« pour moi t'as pas à te laisser aller à de la mauvaise humeur avec les personnes que tu encadres, tu peux te laisser aller à de la mauvaise humeur avec quelqu'un qui est ton égal car il a les armes pour te répondre, mais quand tu as une relation hiérarchique c'est totalement injuste »*.

Beaucoup de salariés de Log ont ainsi souligné les « paradoxes » de leur dirigeant lors des entretiens, suscitant chez eux incompréhension et frustration.

Le directeur technique de Log entretient lui aussi une forte relation de proximité avec les ingénieurs de son équipe qu'il appelle « les gars ».

Un phénomène certainement facilité et accentué par leur proximité sociale, culturelle et générationnelle. Son âge est en effet très proche de celui des ingénieurs (la trentaine), il vit la même situation familiale que certains d'entre eux (jeune père), il arbore une même tenue décontractée que ses ingénieurs et partage certains de leurs hobbies (notamment les jeux vidéos). Comme il en témoigne : *« on a recruté des gens avec lesquels j'avais des points communs »*. Il s'attache également à *« manger avec tout le monde une fois par semaine »*, et il lui arrive aussi de passer des soirées avec certains d'entre eux, notamment les deux

responsables produits. La jovialité et l'humour dont il fait preuve à l'égard des ingénieurs sont particulièrement illustratifs de cette relation de proximité. Le directeur technique est enfin fortement apprécié, même au-delà du pôle technique, pour ses qualités d'écoute et d'empathie. Comme le souligne le dirigeant : *« il est très proche, très à l'écoute (...) il est très disponible pour les autres (...) Il est très proche de l'équipe technique, beaucoup plus que je ne le suis de l'équipe commerciale »*. Le directeur technique explique ainsi ne pas *« [aimer] le mot "encadrement", je suis plus dans l'animation d'équipe que dans l'encadrement d'équipe. Je leur donne un cadre de travail, mais je suis pas très dirigiste, je préfère échanger avec eux pour qu'ensemble on trouve une meilleure solution aux problèmes »*. Il est tout particulièrement apprécié des ingénieurs pour sa capacité à *« temporiser le client, il lui dit "non, ça faut que je vois d'abord avec mes ingénieurs" »*.

Ils sont ainsi nombreux à utiliser les termes *« proximité »* et *« détente »* pour qualifier la relation qu'ils entretiennent avec lui. Les ingénieurs ressentent donc peu de distinction hiérarchique avec lui : *« c'est mon responsable, mais il ne cherche pas à établir de relation hiérarchique »* (Guillaume). Le directeur technique se dit ainsi en relation *« quasi égale »* avec l'ensemble de l'équipe technique. Ici encore c'est une relation de confiance qui s'est instaurée comme en témoigne Guillaume : *« y'a une bonne confiance qui règne »*.

Certains des membres de Log s'interrogent cependant sur la dimension manipulateur de ses pratiques managériales. Comme en témoigne Olivia pour qui *« [Marc] est un fin manipulateur »*. De même, son dirigeant estime que *« c'est un malin (...) il sait amener les gens (...) il sait faire passer des trucs, il m'impressionne pour ça »*. Olivia tient cependant à nuancer cette appréciation en soulignant la visée altruiste de cette manipulation : *« il est manipulateur mais ça s'avère porter ses fruits, ses objectifs sont louables, il ne va pas manipuler pour lui mais parce qu'il estime que c'est bien pour la société ou pour la personne »*. Elle demeure néanmoins sceptique : *« il dit toujours que c'est pour toi qu'il le fait, mais globalement y'a toujours une arrière pensée derrière »*, tout comme Cyril : *« il a une grande force de persuasion qui le met en porte-à-faux en orientant les réponses à son avantage »*.

Le directeur technique reconnaît d'ailleurs lui-même la dimension manipulateur de ses pratiques managériales : *« comme je souhaite éviter le conflit et qu'à un moment donné tu veux faire bouger les choses : t'as quoi comme possibilités si tu veux avancer ? T'as le conflit pour imposer des choses ou t'as le consensus, mais le consensus naturel moi j'y crois pas beaucoup. Je pense que le consensus il peut être faussé par la façon dont tu présentes les*

choses. Ce n'est pas très sain mais c'est ma façon de faire. C'est plus ''infléchir'', ''manipuler'' c'est un grand mot, y'a un côté machiavélique », « je ne travaille pas sans consensus, même si je sais très bien que c'est déséquilibré parce que moi j'ai travaillé en amont, j'ai travaillé un argumentaire que eux n'ont pas, j'ai réfléchi (...) j'essaie d'anticiper. Avant une quelconque annonce à une personne, j'essaie de demander ''et qu'est-ce que tu penserais si...'' et donc j'essaie de plus en plus le convaincre que c'est vraiment la bonne voie de sorte à minimiser l'impact de l'annonce et la déception ». Il tient cependant lui aussi à nuancer ses propos, mais semble en réalité confirmer l'objectif de ce type de management qui est moins d'adapter l'entreprise à l'homme que l'homme à l'entreprise par des moyens non coercitifs : « je ne manipule pas pour mes intérêts personnels, je manipule pour en premier lieu pour que la personne se sente bien, ce qui pour moi est conjugué avec l'intérêt de la société. Je ne ferais pas un truc pour qu'uniquement la personne se sente bien, faut que les deux soient conjugués. L'objectif c'est que la personne trouve une bonne place dans la société, mais je le fais pas de manière brutale, j'y crois pas à ça ». Il se fixe ainsi pour objectif, lors des entretiens individuels de « mettre en adéquation les aspirations de la personne et de la société ».

Le directeur technique reconnaît également ne pas toujours tenir compte des avis qu'il sollicite (« quand je tranche c'est souvent en aillant demandé leur avis avant, même si je vais à l'encontre de leur avis (...) je consulte et je corrige mais c'est comme ça, je ne leur demande pas d'amender ce que j'ai fait ») et pratiquer un management plus « autoritaire » que « démocratique » « quand le manque de temps me presse et que je ne peux faire preuve de ''pédagogie'' pour expliquer ce que je souhaite ».

Tout comme à l'agence SI de Rennes, les relations hiérarchiques sont donc ici fortement nuancées par la proximité relationnelle que dirigeant et encadrant entretiennent avec les salariés et par leurs pratiques « démocratiques » consistant à solliciter leur avis avant d'arrêter une décision. Ces pratiques restent cependant ambiguës puisqu'elles engendrent un sentiment de frustration, de déstructuration ou de manipulation.

De plus, les salariés de Log tiennent à maintenir une distinction forte entre dirigeant et dirigés et accordent un grand respect aux statuts hiérarchiques. En effet, la relation hiérarchique semble scrupuleusement respectée à tous les échelons. Le directeur technique explique ainsi avoir beaucoup de difficultés à exprimer des critiques à son dirigeant du fait de « [sa]

conception de la hiérarchie et du respect qu [il en a] », ce que confirme d'ailleurs son dirigeant : « c'est quelqu'un qui a le sens de la hiérarchie, le respect de la hiérarchie, c'est incroyable, il est très respectueux de la position hiérarchique des personnes ». Le directeur technique ressent la même difficulté avec les ingénieurs qu'il encadre et qui peinent à lui exprimer leurs mécontentements, une difficulté qu'il pense liée au « respect des personnes par rapport à moi (...) je pense que y'a une autorité qui s'est installée qui n'a jamais été contestée ». Le dirigeant semble faire le même constat lorsqu'il évoque cette distinction hiérarchique que, pour sa part, il dit peu ressentir : « c'est plus eux par rapport à moi je pense, dans la difficulté à me dire des choses, à exprimer des désaccords ou des inquiétudes, ils ont plus de mal...ce qui est sans doute assez logique ».

Par ailleurs, il n'est pas anodin de remarquer que le dirigeant de Log a connu une expérience entrepreneuriale proche de l'autogestion avant de fonder Log, qu'il a progressivement remise en cause à la faveur de son entrée au GDE.

Durant son service civil, l'actuel dirigeant de Log eut en effet l'occasion de travailler pour une association créée dans le cadre du plan « informatique pour tous ». Il fut ensuite embauché en tant que formateur en informatique par cette association, qui élargit sa cible des associations et particuliers aux entreprises. En perte d'argent, l'association a été « liquidée par les élus » selon les termes de l'actuel dirigeant de Log, qui fut alors licencié. En 1989, il crée avec trois autres ex-salariés de cette association une entreprise qui opta pour un fonctionnement très proche de l'autogestion à ses débuts : « on a reproduit le savoir-faire de formateur qu'on avait appris à [l'association] mais en étant autonomes dans nos prises de décision, dans les démarches commerciales. On était plusieurs associés, donc y'avait un partage des responsabilités, on avait finalement reproduit le schéma associatif : très égalitaire, tout le monde le même nombre de parts, tout le monde le même salaire, c'était intéressant d'ailleurs ».

Cette histoire ressemble étrangement à celle de Coopcom, l'une des coopératives autogérées que nous étudierons par la suite, créé suite à un licenciement collectif : [REDACTED]

[REDACTED] »²⁰⁶ .

La première entreprise créée par l'actuel dirigeant de Log connut une croissance très rapide : « on a grossi, c'était une période où la microinformatique se développait partout, tout le

²⁰⁶ Site Internet de Coopcom

monde se formait. C'était une vraie révolution dans les entreprises la microinformatique, donc y'avait beaucoup de travail. L'entreprise a bien fonctionné, on est monté jusqu'à quinze personnes vers 1999-2000. Ca tournait vraiment bien. L'entreprise a évolué, on a commencé à se structurer ».

Et l'actuel dirigeant de Log lie explicitement cette structuration et son éloignement du fonctionnement autogestionnaire à son entrée au GDE, comme en atteste son témoignage : *« l'entreprise a évolué, on a commencé à se structurer. En 1997 je suis rentré au [GDE], c'est là que j'ai commencé à plus comprendre la nature du métier de dirigeant, je me suis beaucoup formé : au management, à la gérance. C'est là que j'ai pris conscience que dirigeant d'entreprise c'était aussi un métier et donc j'ai beaucoup appris au [GDE]. Les choses ont évolué, on a changé le mode égalitaire petit à petit...On a intégré le fait qu'en fonction des responsabilités qu'on avait, il pouvait y avoir des différences ».* Loin d'amorcer une révolution paradigmatique au sein des entreprises, le GDE encourage donc la persistance des pratiques organisationnelles classiques, malgré la portée « révolutionnaire » de ses discours et de l'image qu'il donne du dirigeant et de l'entreprise.

b) Autonomie et responsabilisation :

➤ L'agence SI de Rennes :

L'autonomie et la responsabilisation sont des compétences primordiales à SI. Comme en témoigne le directeur d'agence : *« on est souvent amené à traiter de sujets qu'on ne connaît pas trop »* et *« notre engagement de qualité vis-à-vis de nos clients se traduit par la responsabilisation de chacun puisqu'il m'est impossible de valider chaque tâche de nos projets ».* Les ingénieurs doivent donc être *« débrouillards et autonomes »*. Cette attente d'autonomie est d'autant plus forte que l'équipe est petite, il y a donc peu de monde pour encadrer et accompagner ceux qui ne seraient pas capables d'être autonomes.

Cette autonomie et cette responsabilisation découlent directement du leadership de type « laisser faire » adopté le plus souvent par le directeur d'agence. Celui-ci ne se déploie cependant qu'au sein de l'open space, lieu des domaines techniques, et devient beaucoup plus directif lors des réunions, lieu où sont abordées des questions stratégiques. Autonomie et responsabilisation sont donc clairement limitées aux domaines techniques et aux marges de l'organisation du travail : elles concernent principalement la répartition du travail au sein d'équipes déjà structurées par le directeur d'agence, la réalisation technique des projets et la

gestion de l'emploi du temps à court terme. Concernant ce dernier point, il est à noter que les ingénieurs ont en effet toute latitude pour aménager leur journée de travail à leur guise et peuvent s'absenter pour des causes personnelles (rendez-vous chez le médecin ou le garagiste par exemple). Mais à la condition que le travail soit réalisé dans les délais (parfois très serrés) imposés par les clients. Les salariés n'ont donc aucune prise sur leur durée de temps de travail qui dépend directement des exigences (de plus en plus élevées) des clients et des aléas techniques.

Les ingénieurs sont ainsi autonomes dans le cadre de projets assignés en amont et de délais imposés par les clients. Autonomie et responsabilisation sont donc ici envisagées de manière cadrée, comme en témoigne le directeur d'agence lui-même : *« quand moi je dis prendre des initiatives et des responsabilités, ça ne veut pas forcément dire devenir chef. C'est que chacun me dise "dans ce domaine là moi ce qui m'intéresse c'est de faire ça et je prends des décisions à mon niveau" (...) C'est que chacun définisse sa zone de responsabilité (...) Pour caricaturer, ce qui m'intéresse c'est de ne m'occuper que des sujets délicats, pour les autres sujets je ne devrais pas être là »*. Les ingénieurs sont ainsi explicitement exclus des questionnements stratégiques.

Cette situation est entretenue par les ingénieurs eux-mêmes, qui ne souhaitent pas élargir leurs responsabilités au-delà du domaine technique. La plupart ne souhaitent ainsi pas être impliqués dans les décisions stratégiques. Ils doutent d'avoir les compétences pour se faire et craignent une « autonomie à risques » (Palmade, 2003) trop lourde à porter.

Au niveau du groupe, comme nous l'avons vu, le leadership de type « laisser faire » n'est pas du tout perçu comme une forme de responsabilisation et d'autonomisation des salariés mais comme le reflet de l'indifférence que cultive le groupe à leur égard. Si elle les place de fait devant la nécessité d'être autonomes et responsables, cette politique engendre également un sentiment de non intégration et de non appartenance. Ici, l'autonomie ne s'accompagne donc pas de l'interdépendance nécessaire à la cohésion du groupe. De plus, cette autonomie est fortement nuancée par le leadership hégémonique, autoritaire et hiérarchique dont use également le groupe.

Par ailleurs, il semble que la direction et l'antenne parisienne encouragent peu la prise d'initiatives, comme en témoigne Damien qui y a travaillé pendant sept ans avant de rejoindre l'agence de Rennes : *« si j'ai fait des trucs qui déchirent c'est uniquement parce que j'avais*

envie de les faire, jamais on m'a encouragé à le faire. Et quand j'ai fait des trucs qui déchirent, on m'a dit ''là, t'as un peu exagéré'', ça on me l'a dit texto (...) moi quand j'ai fait des trucs qui dépassaient on m'a fait des remarques, quand t'entends ça tu te dis que c'est pas une volonté de l'entreprise ».

➤ Log :

A Log également, autonomie et responsabilités sont des valeurs fortes et même nécessaires du fait du manque de structuration dont souffre cette entreprise. La rubrique « recrutement » de son site Internet met ainsi en avant le « sens des responsabilités »²⁰⁷ comme compétence souhaitée au niveau de l'équipe technique et recherche un stagiaire qui soit « force de proposition »²⁰⁸ pour son pôle commercial.

L'autonomie et le sens des responsabilités semblent des compétences clés dans les profils recherchés par Log au niveau du pôle technique, comme en témoigne le directeur de cette équipe qui fait de l' « *autonomie de travail [une] priorité : une personne affectée sur une tâche la fait de bout en bout* ».

Nombreux sont les ingénieurs à souligner l'importance de ces qualités au niveau de l'équipe technique. Ainsi, « *les personnes qui ont besoin d'être suivies, d'être encadrées, de savoir exactement ce qu'ils doivent faire pour le lendemain* » ne se plairont pas à Log pour Cyril : « *au quotidien, elles seraient perdues* ». Ce que confirme Thierry : « *vu ce que j'ai vu dans les autres boîtes qui étaient plutôt des grosses boîtes je ne pense pas que la moitié des gens avec qui je travaillais pourraient travailler ici car elles n'étaient pas autonomes et ici faut prendre ses responsabilités, on peut pas se cacher derrière un chef* ».

Mais, tout comme à l'agence SI de Rennes, autonomie et responsabilités sont ici encore limitées aux domaines techniques et à l'aménagement des journées de travail des ingénieurs. Comme l'explique le directeur technique : « *chaque personne est responsabilisée à deux niveaux : dans ses choix de conception et de développement, c'est-à-dire dans ses choix techniques en général, et dans l'organisation de son travail au cours de la semaine* ». Le directeur technique est d'ailleurs bien conscient que ses ingénieurs souhaiteraient élargir leur zone de responsabilité vers des aspects organisationnels et stratégiques plus larges : « *je pense*

²⁰⁷ Site Internet de Log, consulté le 12 mars 2008

²⁰⁸ Site Internet de Log, consulté le 12 mars 2008

qu'ils souhaiteraient être plus autonomes sur certains points comme la gestion de planning à deux mois, les choix technologiques majeurs, etc. ».

Au niveau de l'équipe commerciale, autonomie et responsabilités semblent carrément brimées. Cette équipe est en effet encadrée par le dirigeant de Log qui interfère régulièrement dans la « zone de responsabilité » de ses « collaborateurs ». Certains estiment ainsi ne pas être suffisamment impliqués, comme Annie qui « *souhaiterai[t] pouvoir prendre un peu plus de champ, un peu plus [s]'exprimer* ». La secrétaire, également encadrée par le dirigeant, semble avoir été brimée lorsqu'elle a souhaité s'impliquer : « *au moment où j'ai émis des idées et essayé de mettre en place des choses, on m'a coupé l'herbe sous le pied* ». Le directeur technique semble lui aussi brimé dans son autonomie par le dirigeant. Il constate ainsi un « *décalage* » entre principes et pratiques managériales, notamment « *en ce qui concerne l'autonomie réelle des décisions* » : « *moi par exemple je suis censé être indépendant sur la partie technique mais finalement je ne gère aucun budget donc j'ai aucun pouvoir d'investissement que ce soit sur les personnes ou le matériel. C'est affiché que je gère l'équipe technique mais finalement mon autonomie réelle n'est pas là. On affiche également qu'[Annie] est commerciale, mais [Didier] va lui reprendre certains grands comptes et se les approprier* ».

Cette implication brimée semble engendrer une forte frustration puis un désengagement chez certains salariés qui vont progressivement abandonner leur rôle de « force de proposition », celui-ci leur demandant trop d'énergie au vu des trop minces résultats obtenus. Comme l'explique Annie : « *je me dis : est-ce que je prends le risque de me donner cette charge de travail supplémentaire ou même est-ce que je dépense mon énergie à prendre le temps de formaliser tout ça, parce que si ça se trouve ça va arriver sur la boîte mail de [Didier] et puis que finalement ça va servir à rien et que j'aurais dépensé du temps pour rien... et vu la charge de travail... (...) y'a des choses sur lesquelles ça vaut pas la peine de se battre (...) je laisse de côté (...) c'est pas la peine de se frustrer non plus (...) par exemple, cet été j'avais envoyé ma vision de l'évolution du plan produit, comment je voyais le e-learning demain sur le marché et puis j'ai pas eu de retour (...) c'est tombé à l'eau, ça a pas été plus loin* ». On retrouve le même constat dans le témoignage de Rosa : « *j'ai fait plein de suggestions mais elles n'ont jamais été suivies d'effets (...) j'en tire une grande frustration (...) Y'a un moment tu t'épuises (...) j'ai rapidement jeté l'éponge* ».

L'ensemble des salariés de Log regrette par ailleurs leur peu de responsabilités dans les domaines stratégiques, qui restent la chasse gardée du dirigeant. Beaucoup souhaiteraient avoir plus de poids sur les projets clients et la gestion clientèle, les questions stratégiques et marketing. Mais pour le dirigeant de Log, tout comme pour le directeur de l'agence SI, l'autonomie s'envisage de manière forcément « cadrée » : *« je pense que l'autonomie c'est bien quand on définit quel est le champ de cette autonomie »*.

Ainsi, pour Stéphane, *« je pense pas qu'on puisse parler d'implication....après je pense quand même qu'ils essaient de faire un maximum de communication...nous [les ingénieurs], c'est surtout par le biais de [Marc] [le directeur technique]; il essaie de nous transmettre les choses sur lesquelles ils réfléchissent avec [Didier]...ça nous permet de pas être complètement déconnectés de ces prises de décisions »*. Les décisions stratégiques sont donc arrêtées par le dirigeant après consultation des avis de quelques uns (qui ne sont d'ailleurs pas forcément pris en compte, comme nous l'avons vu), puis diffusées auprès des salariés, selon le classique modèle du « top down ».

Log dit pourtant se fonder sur « un projet d'entreprise partagé avec l'ensemble des collaborateurs »²⁰⁹ sur son site Internet. Face à cette affirmation, les membres de Log sont plus mesurés. Ainsi, lorsqu'on demande à Stéphane s'il a participé à l'élaboration du projet d'entreprise, celui-ci répond : *« pas aussi fort que ce que la phrase voudrait dire »*. Ce que semble confirmer son dirigeant : *« c'est un peu prétentieux peut être de dire qu'il est partagé, c'est peut être pas la bonne formulation : le projet d'entreprise il est expliqué, y'a de la communication sur le projet d'entreprise...pas permanente, mais on se réunit deux fois par an, on parle de ça »*.

L'autonomie et la responsabilisation sont donc, ici encore, cadrées aux domaines subalternes de l'entreprise, sans aucune prise sur les décisions stratégiques.

Log illustre également un autre travers de cette autonomie cadrée, visant moins l'épanouissement et la liberté des salariés que la bonne réalisation des objectifs de production. Consistant à laisser le salarié se débrouiller seul pour atteindre des objectifs de plus en plus serrés du fait de l'environnement hyperconcurrentiel et résoudre les paradoxes propres à toute organisation, cette autonomie est porteuse de stress, comme l'illustre ce témoignage du dirigeant expliquant l'état de tension qui suivit une de ses récentes décisions : *« ce qu'est compliqué c'est que moi je voyais à peu près mais pas parfaitement où on allait (...) moi j'ai*

²⁰⁹ Site Internet de Log

tendance, une fois qu'on a pris la décision, à fonctionner de manière très empirique. Ça génère de l'incertitude pour eux et ça les met un peu en danger, ils aimeraient que je donne plus d'explications, mais moi, pendant deux ou trois mois j'étais incapable de donner plus d'explications parce que c'était pas suffisamment formalisé même pour moi. Donc ça génère un peu de tension, un peu d'incertitude, de stress ». Une attitude que lui reproche son directeur technique : « c'est pour moi un très gros défaut pour un dirigeant qui doit être dans le stratégique essentiellement et donc être capable de poser des jalons, ce qu'il a beaucoup de mal à faire. Il va être capable de te donner une vision à cinq ans de l'entreprise, mais il va avoir du mal à poser les jalons pour savoir comment y aller : ça nécessite de se poser, et comme il est toujours dans l'action c'est très difficile ». Dans ces conditions, l'autonomie semble bien plus subie que choisie.

Cette autonomie est d'autant plus porteuse de stress qu'elle se combine au manque d'organisation de l'entreprise et du dirigeant et engendre dès lors une charge de travail élevée. Comme l'explique Annie: « le problème c'est que [Didier] enclenche des choses et derrière en fait c'est à toi d'assumer...c'est très bien, il veut qu'on fasse plein de choses (...) mais derrière il ne se rend pas compte du temps que ça demande... (...) du coup ça te retombe dessus ». Le pôle technique semble particulièrement impacté comme l'explique Guillaume : il « n'hésite pas à répondre à un appel d'offre avec cent cinquante jours de développement quand on n'arrive pas à réaliser une nouvelle version de produit avec soixante jours de développement », il « a déjà signé des contrats avec des contraintes au bord du réalisme, cela nous a impacté pendant des semaines ». Au point que certains espèrent la non concrétisation de projets : « on va pas dire aux commerciaux de pas vendre parce que c'est leur boulot et c'est ce qui fait marcher l'entreprise mais on sait que y'a certains types de projets qu'on espère qu'ils vont pas passer parce qu'on est en sous effectif...si le truc est gagné, il va falloir faire le tampon le temps qu'on arrive à recruter...on dit pas qu'on est content s'ils le perdent mais on est soulagé au niveau charge de travail ». Mais le pôle commercial n'est pas en reste comme l'explique Olivia: « typiquement, son délire en ce moment c'est qu'on fait pas assez de prospection, la prospection on en fait jamais assez, il veut que les affaires rentrent et ça rentre pas assez vite pour lui. Mais on lui a déjà dit qu'on était pas assez nombreux : il voit bien que les dossiers en cours nous prennent monstrueusement de temps. On a des cycles de décisions qui sont à la fois plus courts et plus intenses, sur le coup on a vraiment pas le temps de faire de la prospection ».

Cette surcharge de travail est tellement élevée qu'elle en devient un facteur de démotivation et de tension pour beaucoup (Guillaume, Olivia, Stéphane, Annie, Thierry). Comme l'explique Stéphane : *« des fois la charge de travail s'accumule, on entre dans des périodes de fatigue et notre motivation baisse »*. De même, Guillaume décrit *« des périodes de tension forte parce qu'on nous en demande plus que ce qu'on est physiquement capable de faire »*. Guillaume désapprouve également de devoir travailler dans l'urgence : *« c'est pas super motivant », « y'a des pics vraiment durs : je me suis plaint à un moment donné parce que y'avait tellement d'urgences que je finissais le vendredi soir sans avoir commencé mon planning du lundi parce que j'avais fait que de l'urgent toute la semaine »*. Au-delà de la fatigue que cela entraîne, Guillaume regrette également le manque de temps accordé à la réflexion : *« c'est trop dans l'urgence, on n'a plus la possibilité de prendre du recul (...) ça colle bien avec les difficultés que j'ai à reprocher à la boîte aujourd'hui c'est qu'on est trop dans le réactif et pas assez dans le proactif »*.

Encore une fois, Log ne fait pas exception dans le paysage des entreprises du secteur des TIC : *« travailler dans l'urgence, en temps réel, au rythme de l'économie et des technologies est quasi un culte dans ce type d'entreprise »* (Vendramin et Guffens, 2005), *« l'activisme et la surcharge de travail, l'urgence »* y devient un véritable *« mode d'organisation »* (Vendramin et Valenduc, 2002).

Il est cependant à noter que tous ne vivent pas cette situation de manière négative. Ainsi, le directeur technique, qui semble souffrir des mêmes problèmes, trouve autant de défauts que de qualités à cette surcharge de travail : *« ça engendre du flou dans la perception de mon travail, ce qui en fait une charge ; mais ça me plaît parce que c'est relativement excitant d'avoir toujours une espèce de bug, d'avoir plein de missions et de casquettes : tu peux toujours être à cent pour cent si tu le souhaites, tu peux toujours être surchargé ou te croire surchargé, ça me stimule »*. Le directeur technique illustre ici parfaitement les propos de Michel Gollac et Serge Volkoff (2007) pour qui *« le travail intense n'est pas toujours mal vécu. Il est même compatible avec une certaine forme de bonheur, caractérisée par un fort investissement professionnel, considéré comme volontaire et récompensé tant sur le plan économique que sur celui de l'intérêt du travail »*. Des constats que l'on retrouve chez Damien Carton (2004) : *« une forte intensité du travail peut aller de pair avec un sentiment de bonheur au travail. Ce sont alors plutôt des cadres et des professions intellectuelles, dont le travail nécessite un fort engagement, qui sont dans cette situation »*. Le directeur technique exprime cependant le souhait *« d'avoir une charge de travail mieux répartie entre certaines*

personnes ». Il fait également part d'un certain stress général, et ceci depuis l'origine de l'entreprise : *« on est trois fois plus nombreux qu'au départ et pourtant on n'est pas plus serein qu'au départ et même on est plus inquiet...c'est quand même bizarre. On peut pas dire que ça se soit dégradé mais je suis déçu que ça ne se soit pas amélioré »*.

On semble loin de cette situation à l'agence rennaise de SI, où ce sont plutôt les périodes d'« inter-contrat » (période de « creux » entre deux projets), qui ont primé lors de l'observation de 2007. C'est une des particularités des SSII où certains salariés sont parfois dans l'obligation de venir travailler tous les jours sans pour autant avoir de mission à réaliser. Ils en profitent généralement pour s'autoformer ou réaliser des projets internes, ce qui peut devenir démotivant lorsque ce « temps mort » se prolonge trop longtemps. Ces moments d'inactivité sont ainsi tout autant porteurs de frustration et de démotivation pour certains (comme Alex, Benoît ou Damien) que les périodes de suractivité à Log.

A contrario, on observe également à l'agence SI de Rennes des périodes de forte activité où il n'est pas rare de voir certains salariés rester jusqu'à tard dans la nuit pour tenir les délais. Ces périodes sont, tout comme à Log, génératrices d'épuisement, comme en faisait état Damien en décembre 2007 : *« je suis dans une phase limite où je sens bien que je suis au-delà de mes capacités, j'arrive même pas à prendre de jours de congés pour Noël »*.

Ceci semble une caractéristique forte des entreprises axées sur les TIC comme le notent Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005) : *« il est fréquent dans les métiers des TIC de travailler de longues heures, d'effectuer des heures supplémentaires ou de travailler le soir et le week-end, sur une base volontaire. Il y a une grande attente de disponibilité de la part des entreprises, ainsi que de la part des entreprises clientes. (...) [Ces] longues heures de travail sont vues comme la démonstration de l'engagement et de l'investissement pour l'entreprise »*. Ainsi, les nouvelles formes organisationnelles inaugurent *« de nouveaux modèles d'organisation, supportés par les TIC, générant des rythmes de travail de plus en plus intenses. La journée de travail s'allonge, commence de plus en plus tôt et se termine de plus en plus tard, elle envahit des temps réservés aux loisirs et à la vie privée. (...) D'une manière générale, les travailleurs qualifiés des entreprises informatiques, connaissent souvent des conditions de travail teintées d'activisme et de surcharge de travail, et de rythmes de travail peu compatibles avec une vie privée »* (Vendramin et Valenduc, 2002).

2.3.3. Socialisation des valeurs : culture technique et fracture idéologique :

a) L'agence SI de Rennes :

Ce qui frappe en premier à l'agence SI de Rennes, c'est sa bonne ambiance et le collectif très soudé que forment les ingénieurs. Ces relations conviviales et fortes sont favorisées par les pratiques de cooptation qui existent depuis l'origine de l'agence (lorsqu'elle n'appartenait pas encore à SI) et qui ne sont pas rares dans ce type d'entreprise : « la cooptation des membres d'une équipe est fréquente dans les métiers des TIC » (Vendramin et Guffens, 2005). Lors des recrutements, les ingénieurs proposent spontanément des amis à eux. Relations amicales et relations professionnelles sont ainsi largement imbriquées dans cette agence. Par ailleurs, cette pratique participe certainement d'une homogénéisation des profils, assurant la cohésion culturelle de l'agence. On y constate en effet une forme de « culture commune » qui se divise en trois sous-cultures :

Cette culture commune se fonde tout d'abord sur l'univers technique des nouvelles technologies. Le contenu du travail est ainsi l'une des premières sources de motivation des ingénieurs. Par ailleurs, beaucoup sortent de la même école (un tiers vient de l'IUP MIAGE de l'IFSIC de Rennes). Le directeur d'agence lui-même est passé par un Institut d'Informatique, ce qui semble avoir facilité son intégration lorsqu'il fut parachuté à l'agence : *« y'a une culture technique super forte (...) un pur commercial ou un pur manager qui serait arrivé à l'agence de Rennes ça se serait mal passé, moi je suis passé parce que j'ai un minimum de légitimité technique ».*

Cette culture commune se nourrit également d'une ambiance conviviale, ludique et détendue, facilitée par les relations amicales préexistantes. Comme le résume bien Damien : *« c'est vraiment pas la prise de tête, personne ne pète plus haut que son cul, c'est ça qui fait que ça marche bien ».* Les activités non professionnelles (comme la botanique, l'aménagement de la terrasse, les jeux [fléchettes, blindtests, jeux vidéos en réseau], les pots réguliers) et les activités hors travail (les repas du midi et les sorties) sont donc assez développées, comme dans la plupart des entreprises du secteur : « il y a souvent peu de formalisme dans les relations de travail, hormis dans les relations avec la clientèle. Le tutoiement est courant, les aspects ludiques trouvent facilement leur place dans le contexte du travail » (Vendramin et Guffens, 2005). Les rencontres extraprofessionnelles sont également ici très développées

(sorties, week-ends, vacances) du fait des pratiques de cooptation qui participent à perméabiliser les sphères professionnelles et privées. Comme l'explique Damien : *« on se voit aussi en dehors du travail parce qu'on est potes entre nous »*.

Ainsi, « contenu du travail » et « ambiance de travail » sont, respectivement, les facteurs de motivation les plus cités (Léa, Alexandre, Damien, Kevin). L'agence SI de Rennes s'inscrit ici parfaitement dans la culture professionnelle des métiers des TIC qui « met un accent très fort sur l'intérêt du travail, le plaisir que l'on peut y trouver. Les salariés sont également plus attachés au contenu de leur travail qu'à leur entreprise » et « recherchent d'abord l'intérêt du travail, un environnement humain agréable, la possibilité de continuer à apprendre, l'amusement » (Vendramin et Guffens, 2005).

Plus étonnant, on constate enfin que beaucoup d'ingénieurs partagent une même idéologie politique ancrée à gauche, avec une sensibilité particulière pour la lutte contre les inégalités ainsi que les mouvements écologistes et altermondialistes.

Ce dernier point n'est pas sans surprendre puisqu'il est au fondement de la culture des organisations autogérées. Comme nous le verrons plus précisément au chapitre III, c'est cette idéologie politique partagée qui assure une adéquation totale entre aspirations individuelles et projet collectif au sein des coopératives autogérées (le fonctionnement en autogestion réalisant l'idéal sociopolitique de ses membres).

Mais si cette « culture de gauche » représente bien un véritable atout participant à souder le collectif de l'agence de Rennes, elle peut en revanche représenter un risque quant à l'intégration des membres de Rennes au sein du groupe SI qui ne partage pas du tout cette sensibilité politique. Comme le souligne James Taylor (1990) : « l'existence d'une culture sert à réduire l'ambiguïté au niveau local, mais elle peut l'augmenter au niveau de l'ensemble. C'est le dilemme de l'organisation complexe. La solidarité locale peut se traduire en fragmentation globale ». Ainsi, l'idéologie politique n'est pas une variable fédératrice/intégratrice à l'entreprise mais oppositionnelle/contestataire, contrairement aux coopératives autogérées où elle est au fondement de l'adéquation entre projets individuels et projet collectif.

Confirmant cette fracture idéologique, les ingénieurs se révèlent très critiques envers la culture d'entreprise que met en œuvre le groupe SI : déniaient toute reconnaissance matérielle ou symbolique à ses salariés, le groupe semble, à leurs yeux, obnubilé par le profit et la

croissance et donc totalement opposé à leurs valeurs. Ils sont d'autant plus acerbes envers le groupe SI que celui-ci prétend, dans ses discours, mettre en œuvre une politique conviviale, respectueuse de ses salariés et travaillant à leur épanouissement. Un décalage suscitant leurs critiques et leur méfiance. Cette fracture « idéologique » s'accroît encore du fait de l'indifférence dont le groupe fait preuve à l'égard des agences provinciales et le sentiment de non intégration, voire de non appartenance, que ressentent les ingénieurs de Rennes.

Le directeur d'agence semble, pour sa part, croire et adhérer fortement aux valeurs affichées par le groupe : *« j'ai adhéré aux valeurs de l'entreprise tout de suite qui étaient des valeurs de respect, de confiance et d'implication...c'est ça qui m'a fait choisir[SI] »*. Lui non plus d'ailleurs ne partage pas l'idéologie politique de gauche des ingénieurs. Plus en phase avec la Direction, il se dit *« fortement ancré dans une logique libérale »* et plus précisément *« sarkozyste »*. Il partage cependant certaines « valeurs » avec ses ingénieurs comme le respect mutuel, la solidarité, ou l'esprit d'équipe que, pour sa part il ne rattache pas à une idéologie politique mais au monde du sport. On perçoit ainsi le rôle de « tampon » (selon le terme utilisé par Alexandre) qu'il joue entre les ingénieurs et la Direction par sa capacité à s'intégrer dans ces deux « mondes » pourtant opposés. Le fait de partager les valeurs de chacun de ces mondes semble ainsi lui permettre de tracer un trait d'union entre la culture du groupe et celles des ingénieurs de l'agence de Rennes, sans toutefois parvenir à les faire coexister harmonieusement. Il joue donc moins ici le rôle de médiateur que de « barrière protectrice » évitant la confrontation directe entre les ingénieurs et la direction parisienne.

Lors des entretiens d'embauche, il s'intéresse principalement à la « personnalité » des candidats. Le « savoir-être » est pour lui essentiel : *« j'embauche les gens quand je sais qu'ils peuvent s'intégrer dans l'équipe (...) je ne prends pas des mecs que parce qu'ils vont me rapporter de l'argent uniquement »*. Le directeur d'agence est ainsi extrêmement sensible à la valeur travail, à l'implication, à l'ambition et à la motivation personnelle, ainsi qu'à la solidarité... différentes variables qui lui permettent de combiner le « monde » des ingénieurs et celui de la direction.

Le directeur d'agence ne partageant pas le même ancrage politique que ses collaborateurs, on s'attendrait à ce qu'il n'en tienne pas compte lors des entretiens. Il semble cependant y prêter une certaine attention : *« j'embauche les gens quand je sais qu'ils peuvent s'intégrer dans l'équipe. Par exemple, dans l'équipe, je suis le seul à être sarkoziste, même à être franchement à droite, quelqu'un qui est ouvertement à droite comme moi mais qui n'est pas »*

capable de compromis c'est pas la peine (...) ça peut dégrader l'ambiance ». Ainsi, c'est moins l'idéologie politique qui prime que la capacité à faire preuve de compromis lorsqu'on ne la partage pas : c'est donc bien plus le « savoir-être » qui est ici en jeu que le partage d'une même idéologie et de valeurs communes.

b) Log :

A Log aussi on constate également une forte culture technique liée à la place centrale qu'occupe le pôle technique, cœur de métier de cette entreprise. Comme l'explique le directeur technique : *« moi je veux des gens qui aiment la technique et c'est ça que je leur vends, parce que je me dis que si ils travaillent dans un truc qu'ils aiment, ils le feront mieux et de meilleure humeur »*. La passion pour les nouvelles technologies représente donc un gage d'implication future et effectivement, ici encore, le contenu du travail est le premier facteur de motivation chez les ingénieurs. La rubrique « recrutement » du site Internet de Log met ainsi en avant le « goût pour les nouvelles technologies »²¹⁰. Ce positionnement, qui mélange travail et passion, vie professionnelle et privée n'est pas sans risque comme le soulignent Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005) : « cette recherche de plaisir et de réalisation de soi dans le travail (...) va aussi de pair avec un risque de surinvestissement dans le travail et une exploitation latente. La frontière est ténue entre un investissement professionnel et un surinvestissement contraint érigé en quasi norme ».

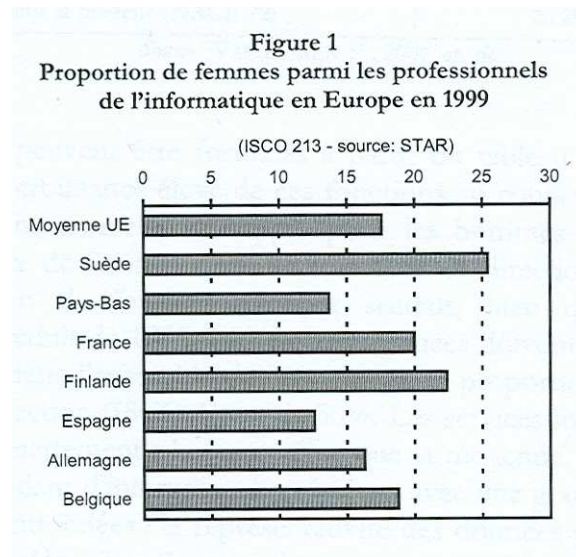
Cette culture centrée sur la technique est par ailleurs ici à l'origine d'une certaine difficulté d'intégration pour ceux qui n'appartiennent pas à ce cœur de métier (commercial et administration). Tel est le cas de Rosa (la secrétaire) qui semble avoir particulièrement souffert lorsque Log partageait ses bureaux avec deux autres entreprises du secteur des TIC : *« ça faisait une grosse entité, une grosse famille à l'esprit start-up...avec en plus tous les gens qui avaient le même cursus, avec la même identité (...) j'étais en décalage complet »*. Après six ans d'ancienneté, elle ne semble toujours pas partager la culture dominante du fait de sa fonction administrative qui l'éloigne des métiers techniques, cœur de l'entreprise : *« j'ai pas forcément les compétences techniques ici que j'avais dans mes anciens métiers...on parle pas le même langage...je suis vraiment issue d'un autre monde »*. Rosa juge ainsi l'ambiance de travail comme étant *« plutôt moyen quand on n'est pas dans le cœur de métier »*. On retrouve les mêmes difficultés d'intégration chez Annie, commerciale arrivée en 2006. Ces

²¹⁰ Site Internet de Log, consulté le 12 mars 2008

difficultés semblent cependant ici plus liées à l'âge, les ingénieurs étant tous de jeunes hommes (de 26 à 33 ans) ce qui est assez courant dans ce type d'entreprise : « un peu plus de la moitié (54%) des professionnels des TIC (...) sont dans la tranche d'âge des 25 à 34 ans, 19% ont entre 35 et 44 ans, 8% ont entre 45 et 54 ans et 2% ont plus de 55 ans » (Vendramin et Valenduc, 2002). Comme l'explique Annie: *« humainement, moi, je m'y retrouve pas, par rapport aux autres entreprises où j'avais vraiment tissé des liens avec les gens, là pour l'instant c'est pas vraiment le cas, c'est peut être des questions d'âges, d'expériences, j'arrive pas à renouer ces mêmes relations (...) J'ai des enfants qui sont déjà grands, et je me retrouve avec des gens qu'ont pas d'enfants ou des enfants en bas âges et qu'ont pas les mêmes problématiques, les mêmes parcours de vie »*. La culture TIC semble ainsi représenter un frein à l'intégration des personnes d'âges moyens et éloignées du monde technique dans ce type d'entreprise.

Il est également à noter que les deux personnes témoignant de fortes difficultés d'intégration sont des femmes. Ce à quoi s'ajoute une stricte partition des sexes à Log entre l'équipe technique, qui est exclusivement masculine, et l'équipe commerciale, principalement féminine. Ce phénomène est en partie lié au fait que la filière informatique soit plus prisée des garçons que des filles, ce que le dirigeant de Log trouve dommageable : *« c'est difficile de recruter des femmes en informatique...je trouve ça dommage, ça manque dans l'équipe technique d'avoir quelques filles »*. Si l'agence SI de Rennes compte quelques filles dans l'équipe technique, elles sont peu nombreuses (trois) et le directeur aimerait lui aussi plus de parité mais avoue également ses difficultés à trouver des femmes dans ce métier.

L'univers des TIC semble ainsi peu accueillant pour la population féminine puisqu'on constate « moins de 20% de femmes dans les professions de l'informatique en Europe et moins de 10% dans la formation initiale aux métiers des TIC » (Vendramin et Valenduc, 2002).



Source : Vendramin et Valenduc, 2002

Patricia Vendramin et Gérard Valenduc (2002) constatent ainsi dans le secteur des TIC des « phénomènes d'exclusion pour tous ceux, et surtout toutes celles, qui ne répondent pas aux profils phares de ces métiers : le jeune diplômé, dynamique, branché et flexible ».

Le dirigeant de Log regrette d'ailleurs ce manque d'hétérogénéité dans les profils, même s'il apprécie ses avantages en terme de gestion des ressources humaines. Cette homogénéité lui permet en effet de moins s'investir sur cette problématique, les salariés se trouvant d'eux-mêmes des terrains d'entente : *« je suis partagé là dessus. Je pense que l'entreprise est plutôt monolithique, y'a pas énormément de diversité mais je pense que c'était bien jusqu'à présent pour créer de la cohésion, de la solidarité, de l'envie commune, autour d'un projet. Parce quand tout repose sur les personnes et moins sur l'organisation, parce que l'entreprise est jeune, c'est peu structuré, y'a peu de processus et d'habitudes, donc ça repose tellement sur les personnes et si ça se passe mal à ce niveau là ça se passe mal pour l'entreprise (...) Moi j'avais besoin d'une certaine homogénéité pour pas trop me focaliser, faire des efforts particuliers...être cannibalisé par une obligation de gérer ça en plus, donc ça me convenait bien, mais je suis parfaitement conscient que l'entreprise grandit et qu'il faut qu'on intègre de la diversité ».*

Tout comme à l'agence SI de Rennes, les dimensions non professionnelles, notamment la convivialité, ont également leur importance ici. L'entreprise est ainsi fortement appréciée de ses salariés pour sa capacité à concilier harmonieusement les dimensions humaines et professionnelles, deux dimensions que l'on retrouve dans les facteurs de motivation des

salariés. Comme en témoigne Guillaume: *« y'a une bonne ambiance mais on est quand même dans un esprit de travail, j'apprécie ce que je considère être pour moi un bon équilibre »*. De même, Gilles décrit une *« très bonne ambiance de travail détendue mais sérieuse »*. Deux dimensions que l'on retrouve également dans les critères d'embauche où, ici encore, c'est le « savoir-être » qui prime. Du fait de son déficit de structuration, Log est particulièrement à la recherche de personnes motivées, impliquées, autonomes, responsables et polyvalentes. Comme l'explique Olivia: *« on est à la fois cocooné et c'est quand même assez dur...faut être quand même bien présent, faut être super efficace, faut être capable de rester un soir si y'a besoin de rester un soir...donc faut une vraie motivation en fait »*. Mais, tout comme à l'agence SI de Rennes, les critères de recrutement accordent également une importance primordiale aux capacités d'intégration à travers la recherche de personnes « ouvertes », avec de l'humour et capables d'autodérision.

Les activités hors travail sont cependant moins développées qu'à l'agence SI de Rennes, hormis le traditionnel repas de Noël et une sortie annuelle avec activités (de type bowling, accrobranche, canoë, paint-ball). Certains se côtoient en dehors de l'entreprise, mais moins qu'à l'agence SI de Rennes. Un fait qui pourrait s'expliquer par des pratiques de cooptation peu développées. Le directeur technique pointe également la pauvreté de la culture « institutionnelle » : *« c'est anecdotique ces trucs là (...). Je trouve que globalement on ne dépense pas vraiment d'argent pour "la communauté [Log]"...on n'a pas de T-shirt [Log]... on n'a rien qui nous incite à aimer la société. On l'a à travers les paroles et ce que nous on transmet comme valeurs mais on ne l'a pas à travers les petites attentions...y'a pas de Saint Valentin [Log], la petite ascension annuelle qui te permet de...tu peux vivre en couple sans Saint Valentin, mais la Saint Valentin ne gâche rien »*.

Par ailleurs, il semble exister des tensions entre certains membres qui font état de conflits interpersonnels liés à des caractères forts, comme ceux de Cyril et Olivia. Un état de fait qui semble plus ou moins inévitable à Log, l'entreprise étant à la recherche de profils de ce type comme l'explique Olivia: *« dans cette boîte ce qu'on aime bien aussi c'est des gens avec du caractère (...) forcément à un moment où à un autre ça clash, c'est évident. Et les gens qu'ont pas de caractère, ils se font monter sur les pieds par tout le monde »*. Tel est le cas de Guillaume qui a connu des difficultés tant avec Olivia que Cyril. Ce dernier pointe également la taille de la boîte et la promiscuité qu'elle engendre: *« dans une société de cette taille là, des gens qui travaillent ensemble dans un milieu restreint, qui sont tout le temps ensemble, t'as beaucoup de relationnel, c'est beaucoup une question de personnalité »*. Selon lui,

l'ancienneté est aussi un facteur influant : *« on est un petit peu chez nous ici, du coup... »*. Rosa a ainsi ressenti des rapports de force très forts à ses débuts : *« fallait jouer des coudes, il y avait des rapports de force, des rivalités »*, qui semblent aujourd'hui perdurer avec les *« anciens »* de Log. Cyril regrette lui aussi qu'il *« y ait encore un peu de fratrie, de luttes de pouvoir »*.

Contrairement à l'agence SI de Rennes, on ne constate aucune idéologie politique commune ou dominante à Log. Au contraire, à Log, les ancrages politiques et idéologiques sont très composites : gauche (deux), centre-gauche (deux), centre-droite (un), oscillation entre centre gauche et droite (un), droite (quatre). Encore une fois, cet aspect composite pourrait s'expliquer par la faible cooptation.

La culture de Log est en revanche très marquée idéologiquement par son dirigeant et le GDE. Comme l'explique le directeur technique *« la culture de [Log] est grandement influencée par la culture de [Didier] qui est elle même très influencée par celle du [GDE]. La seule culture imprégnée est celle de [Didier], il a les rennes totales avec les valeurs qui lui sont propres qui sont celles du [GDE] (...). Donc y'a vraiment une influence nette de cette idéologie là »*.

La « culture » du mouvement du GDE semble cependant peu appréciée de ceux qui la connaissent. Certains se révèlent très sceptiques et critiques envers ces discours humanistes sur l'entreprise : *« je trouve [ça] très bien, mais je me demande si c'est pas un doux rêve »* (Annie), *« faudrait être con pour pas être d'accord »* (Rosa). C'est le directeur technique qui se révèle le plus virulent en la matière : *« pour moi, c'est un mouvement capitaliste de gauche, pour moi c'est gauche-caviar le [GDE]. [Didier] me transmet l'idée que le [GDE] a des valeurs très humanistes où l'être humain est aussi important que l'entreprise. Mais une entreprise c'est quoi ? Elle a pour vocation première de rapporter de l'argent à ses actionnaires, aux gens qui l'ont fondée, après on peut tergiverser sur plein de trucs, sur le rôle social de l'entreprise, néanmoins elle a été conçue pour ça. Ce qui me gêne c'est le côté gauche caviar : ''on gagne de l'argent mais quand même il faut un rôle social, on y croit à ces valeurs'', ce côté très français et très catholique d'être mal à l'aise par rapport à l'argent qu'on gagne et cette dimension sociale (...) Pour ce qui est de ''l'homme au centre de l'entreprise'', je trouve ça vachement démagogique. Je me demande même comment on peut y croire quand on est dedans. Je crois que les gens se fourvoient en étant persuadés de ça. Je trouve que c'est clairement faux-cul de dire ''l'homme au centre de l'entreprise'' ». Les discours du GDE sont ainsi perçus comme démagogiques et hypocrites. Le directeur*

technique se montre d'autant plus critique face ce qu'il nomme l' « idéologie » du GDE depuis qu'il a assisté à certaines rencontres de ce mouvement et n'y a pas forcément retrouvé les valeurs annoncées : *« les propos que j'ai entendus m'ont choqué, ils faisaient des blagues sur leurs employés en disant ''mais pourquoi tu la vires pas ?'', de la blague de patron, (...) un manque de considération de leurs employés du genre ''moi je suis obligé d'être super dirigiste parce qu'ils n'ont pas l'autonomie pour''. C'était en décalage complet avec ce que je percevais à travers [Didier] »*. Tout comme à SI, on constate ici un même décalage entre les pratiques et les discours, qui font apparaître ces derniers comme mensongers et suscitent dès lors la critique et la méfiance des salariés.

2.3.4. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :

a) Les relations à l'environnement

➤ L'agence SI de Rennes :

Les relations que les ingénieurs de l'agence SI de Rennes entretiennent avec leur environnement se résument aux contacts avec les « clients ». Ils sont en effet régulièrement en relation avec les ingénieurs et chefs de projets des entreprises pour lesquelles ils développent des produits.

Des relations qui ne sont pas toujours harmonieuses. Les ingénieurs critiquent ainsi la relation déséquilibrée qui s'est instaurée avec certains clients, peu coopératifs et réactifs mais qui n'hésitent pas à les déranger par des coups de fils incessants et à les soumettre à des délais très serrés. Comme l'explique Alexandre, *« des fois, tu as l'impression que le mec en a rien à foutre de toi (...) c'est arrivé une fois avec un client qui n'en avait rien à foutre de répondre à nos questions et qui d'un autre côté était très exigeant...on peut pas dire que y'avait beaucoup de solidarité »*. De même, Benoît regrette que *« parfois il faut qu'on se plie en quatre par rapport à eux »*. La relation client est ainsi un facteur de démotivation pour Damien et leur niveau d'exigence parfois trop élevé devient source de tensions pour Léa. Les délais qu'ils imposent, parfois difficiles à respecter, sont également sources de stress pour Marine.

Certains ingénieurs se révèlent également très critiques envers la « logique business » qui préside le modèle de pensée de leurs clients et qui pénalise la qualité des produits et services qu'on leur demande de développer (*« ils préfèrent se faire de la tune plutôt que de développer des services intelligents »*).

Ici encore, le directeur d'agence joue le rôle de « *tampon* » lorsque les choses s'enveniment.

Quant aux techniques de communication externe de l'agence, elles reposent sur des moyens classiques tels que les plaquettes de présentation et un site Internet, mais également sur les nouvelles techniques du Web 2.0 telles Youtube. Les deux premiers outils traitent principalement de l'activité professionnelle du groupe SI. La rubrique « rejoignez-nous » du site Internet et la vidéo postée sur Youtube, destinée à « attirer de nouveaux talents », abordent plus spécifiquement « l'esprit [SI] ».

➤ Log :

A Log également, les relations que les salariés ont avec leur environnement se limitent à la relation client. Celle-ci occupe une place primordiale à Log. Le dirigeant y est en effet très attaché et tente de développer cette « culture client » chez ses salariés : *« je pense avoir développé ici une vraie culture client. Les collaborateurs ici sont super sensibles à ça, même les ingénieurs, tout le monde est super sensibilisé à ça »*. Les salariés de Log sont ainsi très sensibles à la satisfaction des clients et aux retours positifs qu'ils leur font. La relation semble bonne et équilibrée entre les clients et les commerciaux, grâce au respect mutuel qu'ils s'accordent. Elle semble moins harmonieuse avec les ingénieurs qui ne comprennent pas toujours leur langage, s'agacent de leur niveau d'exigence de plus en plus élevé et des délais très serrés qu'ils leur imposent : *« par période, on continue à avoir des entreprises très exigeantes mais je dirais pas que c'est conflictuel, c'est plus quelques moments de tension parce qu'ils réclament des choses qui sont pas faisables dans les délais »* (Cyril). Stéphane pense pour sa part que *« c'est quelque chose qui s'accroît, on a l'impression qu'ils seront de plus en plus exigeants »*. Comme le résume bien Thierry : *« les clients sont rois mais ne savent pas ce qu'ils veulent »*.

La communication externe repose ici principalement sur un marketing classique, laissant une grande place aux nouvelles technologies :

- Une lettre d'information trimestrielle annonçant les événements à venir et faisant état de témoignages de clients ou de partenaires. C'est l'outil qui semble le plus important au yeux du dirigeant : *« les newsletters et les événements clients qu'on organise, c'est les deux éléments essentiels sur lesquels on s'appuie »*

- Un site Internet fraîchement refait qui n'aborde que l'aspect professionnel de la structure et qui n'évoque même pas son appartenance au GDE.

Log s'appuie également sur le bouche-à-oreille. Un outil moins formalisé mais d'une grande efficacité qui repose ici essentiellement sur le dirigeant, les clients et les partenaires de l'entreprise et qui est, encore une fois, principalement axé sur ses activités professionnelles.

b) La constitution de réseaux :

➤ Des structures de petites tailles...

L'agence SI de Rennes :

L'ensemble des collaborateurs de Rennes apprécie le fait de travailler dans une structure à taille humaine. A leurs yeux, cette petite taille a pour principal intérêt de leur faire bénéficier d'une bonne ambiance de travail, comme en témoigne Kevin : *« le fait qu'on soit une petite structure...je pense que ça participe à la bonne ambiance »* ou Marine: *« au niveau de l'ambiance de travail, le fait d'être une petite équipe c'est très sympa, c'est un avantage au quotidien »*. Cet aspect a ainsi représenté un argument de poids pour certains, comme Alexandre qui avait *« envie de travailler dans une petite boîte ou en tout cas un truc humain »* et pour qui *« l'ambiance »* est un facteur de motivation important.

Cependant, la plupart des collaborateurs témoignent également l'envie de voir leur agence s'agrandir, pour assurer sa pérennité mais également pour pouvoir travailler sur des projets plus intéressants et de plus grande envergure. Comme l'explique Léa : *« au niveau de l'intérêt des projets, on est un peu limité. On ne peut pas répondre à des projets qui pourraient être intéressants parce qu'on n'a pas les compétences ou les effectifs suffisants »*.

Ils souhaitent cependant que cette croissance soit limitée. En effet, une taille trop élevée mettrait en péril la bonne ambiance et la cohésion du collectif. Pour Damien, par exemple, *« il y a des choses que tu ne peux pas faire à quarante »*, comme aller *« prendre un pot »* tous ensemble après une journée de travail. De plus, pour lui, *« quand ça grossit y'a des clans qui se créent »*. Les collaborateurs souhaitent donc concilier cette croissance avec la préservation d'une structure à taille humaine en ne dépassant pas les vingt ou trente personnes. Leurs aspirations concordent ici avec celles de la Direction qui a exprimé le souhait de voir tripler leur agence.

Certains font pourtant part de quelques craintes quant à cet agrandissement et notamment quant à la manière dont il va être géré. Ainsi, toujours pour préserver l'ambiance de travail et

« l'état d'esprit » de l'agence, ils souhaitent que cette croissance soit maîtrisée, c'est-à-dire qu'elle s'opère progressivement, comme en témoigne Léa: *« si c'est tout d'un bloc, ça peut changer l'ambiance...si c'est fait progressivement, chacun pourra s'intégrer naturellement »*.

Le directeur d'agence quant à lui est dans une toute autre configuration puisqu'il ne perçoit aucune limite à la croissance de l'agence et pense que cette croissance illimitée est compatible avec la préservation de l'ambiance et de l'état d'esprit de l'agence. Mais il sait que l'ambiance ne pourra être sauvegardée qu'au prix d'une forte mainmise de sa part : *« tant que c'est moi qui recrute je suis sûr que c'est jouable (...) parce que quand c'est toi qui recrute tu maintiens cet état d'esprit, cette culture d'entreprise par voie de fait (...) c'est donc peut être possible sous un régime dictatorial, c'est-à-dire si le manager continue à tout superviser c'est peut être jouable »*. L'agrandissement de l'agence de Rennes risque donc de se payer par une accentuation de son leadership directif. Il semble cependant pour le moment faire porter cette croissance plus sur l'agence de Nantes que sur celle de Rennes.

Log :

A Log également, nombreux sont les salariés à apprécier la petite taille de cette entreprise. Ici encore, la taille réduite de l'entreprise est garante d'une bonne ambiance : elle *« facilite la communication et le relationnel au jour le jour »* et éloigne le spectre de *« la grosse pyramide hiérarchique »*. Cette petite taille fait ici encore clairement partie des facteurs ayant motivé la candidature de certains. Olivia explique ainsi que *« si je suis rentrée dans cette boîte c'est parce que c'était une petite structure, je voulais pas aller dans une grosse boîte. J'ai eu des expériences dans des grosses boîtes pour des jobs pendant mes études, c'est des ambiances complètement pourries »*.

Cependant, ici encore, ils sont également nombreux à souhaiter que l'entreprise grandisse pour assurer sa pérennité : cette croissance permettrait en effet de *« continuer à suivre le rythme »* (Guillaume) et de faire de Log une réelle réussite dans le domaine du e-learning comme l'explique Olivia: *« j'espère qu'on va vraiment réussir à grossir, parce que je suis persuadée qu'on a un gros potentiel et qu'on a une belle boîte qui a vraiment des projets super intéressants. Je pense que ça a de l'avenir....ça peut vraiment être quelque chose de beau »*. En outre, cette croissance permettrait de soulager leur charge de travail, ce qui semble pressant à en croire Stéphane: *« on en ressent le besoin au niveau de la charge de travail »*. Des recrutements permettront également une meilleure structuration de l'entreprise

comme l'explique le directeur technique : *« je souhaite avoir des personnes qui puissent prendre des rôles bien précis dans l'entreprise (...) chez nous tout est flou, une personne sur deux a deux postes. Moi je souhaiterais que les personnes n'aient qu'un poste et qu'elles le tiennent bien, donc ça passe par grossir pour avoir des gens qui se spécialisent plus »*. Le dirigeant semble partager cet avis : *« on s'est fixé [vingt-cinq] comme objectif parce que je pense que c'est une bonne taille pour un éditeur de logiciels, c'est un niveau où on peut commencer à mieux organiser les choses, où les gens ont plus des tâches dédiées, c'est un peu moins le bordel. (...) ça permet de mieux structurer les choses »*.

Tout comme à l'agence SI de Rennes, la plupart envisagent cependant une croissance limitée et maîtrisée pour pouvoir préserver la culture d'entreprise et l'ambiance de travail. Ainsi, le directeur technique *« aimerait bien que ce ne soit pas une société de plus de quarante personnes, parce que j'aime bien me dire que je peux connaître tout le monde »*.

Une fois de plus, certains font part d'inquiétudes quant au déroulement de cette croissance et craignent pour le maintien de son *« état d'esprit »*. Ainsi, pour Olivia : *« il faudra réussir à grossir tout en maintenant l'ambiance actuelle, le côté sympa et attractif de la boîte, le côté relationnel avec les clients »*. Une trop forte croissance lui ferait *« peur »* *« parce qu'on ne serait pas capable de la gérer à tous les niveaux, et surtout au niveau humain et la boîte tient beaucoup sur l'humain »*. De même, Stéphane *« pense qu'il y aura un seuil à partir duquel l'ambiance de travail se perdra un peu, notamment lié à l'éclatement dans plusieurs bureaux (...) ça changerait beaucoup l'ambiance de l'entreprise »*.

Ici encore, les recrutements vont se révéler stratégiques mais, contrairement à la vision du directeur de l'agence SI de Rennes, nécessiteront l'investissement de tous. Ainsi, pour Olivia, *« notre enjeu à nous il est là, c'est que c'est pas aux gens de s'adapter à la boîte, c'est à nous de leur inculquer notre esprit d'entreprise, qu'on arrive à faire entrer les gens dans ce mécanisme là. Je pense que la culture d'entreprise ne changera pas parce que les gens qui sont là ont envie de fonctionner comme ça, donc faut vraiment arriver à faire les bons recrutements qui vont bien avec notre style d'entreprise (...) Va falloir qu'on soit tous très bons, et qu'on soit tous prêts à donner de notre personne pour inculquer la culture d'entreprise aux nouveaux »*.

Le dirigeant lui aussi envisage une croissance limitée mais pour une toute autre raison. La lourdeur que représenterait une grosse entreprise, en opposition totale avec le dynamisme, la

souplesse et la rapidité qu'il affectionne, semble en effet quelque peu le réfréner : *« moi, en tant que dirigeant de cette boîte, je me vois pas diriger la boîte au-delà d'une trentaine de personnes (...) à titre personnel, ça me ferait chier de diriger une boîte trop grosse, ça m'ennuiera, parce que moi j'aime bien être dans l'action, initier de nouveaux projets, développer, alors si mon boulot demain ça doit être manager uniquement des gens, gérer du social, gérer des ressources humaines, gérer de l'organisation, ça va m'ennuyer, c'est pas mon truc »*.

➤ ...insérées dans des réseaux :

L'agence SI de Rennes :

Le groupe SI peut s'apparenter à un réseau puisqu'il est composé d'une antenne parisienne et de plusieurs agences à l'Ouest (Rennes, Nantes), au Sud Ouest (Toulouse, Bordeaux), en PACA (Aix-en-Provence, Nice), en Rhône-Alpes (Lyon, Grenoble, Annecy), en Suisse (Genève, Lausanne) et au Royaume-Uni (Londres) qui fonctionnent telles des Business Units. Comme l'explique le directeur de l'agence de Rennes : *« en ce qui concerne les agences, nous disposons d'une autonomie quasi-complète, le seul élément réellement supervisé par notre Direction est le compte de résultat »*. Le groupe SI pourrait ainsi s'apparenter à un réseau fédéraliste composé de plusieurs entités de petites tailles, autonomes mais interdépendantes.

Ce réseau est cependant très centralisé autour de l'agence parisienne et s'apparente plutôt à « l'entreprise réseau néolibérale » (Coutrot, 2005), conservant une « tête » détenant de nombreux pouvoirs, décrite par Thomas Coutrot et David Courpasson (2000). Par ailleurs, les relations instaurées par l'agence parisienne avec les autres Business Units oscillent entre l'indifférence et l'autoritarisme.

Les différentes agences de province, semblent, pour leur part, vivre dans une indifférence réciproque. Les ingénieurs de Rennes sont très rarement en contact avec les membres des autres agences provinciales, comme l'explique Alexandre : *« c'est très ponctuel, c'est au cas par cas : t'as besoin d'informations, on te donne un numéro, t'appelles mais tu connaîtras jamais la tête du bonhomme »*. Seuls les directeurs d'agence se côtoient régulièrement, confirmant la logique hiérarchique présidant ce réseau.

Ce réseau se caractérise donc par une logique centralisatrice (du fait de la position centrale qu'occupe l'antenne parisienne) et une logique d'atomisation (du fait de l'indifférence entre agences), et oscille ainsi entre la pyramide hiérarchique et la désintégration atomiste.

Log :

En ce qui concerne la création de réseaux, Log se révèle un cas intéressant. Lors de ses six premières années d'existence elle a en effet expérimenté des relations mutuellistes avec deux autres entreprises du secteur des TIC, avec lesquelles elle partageait ses moyens matériels, techniques et humains. On retrouve ici parfaitement le modèle mutuelliste proudhonien.

Si les salariés y ont trouvé des aspects positifs comme la détente et la convivialité, ils sont également nombreux à souligner ses désagréments, accentuant la déstructuration de l'entreprise et étouffant son identité. Le directeur technique souligne également le côté malsain de ces pratiques qui peuvent faire oublier la dimension marchande et hiérarchique de l'entreprise : *« on était vraiment dans l'esprit start-up...moi ça m'est arrivé de faire plusieurs nuits blanches là bas...tu mangeais, tu dormais, t'allais faire du sport, on était tous ensemble... c'était une grande famille mais artificielle...faut être plus grand pour comprendre que à partir du moment où il commence à y avoir des vrais intérêts financiers...parce que finalement au départ tout le monde est pauvre dans la start up...mais rapidement y'a des intérêts financiers qui peuvent diverger, certains commencent soit à avoir des problèmes financiers personnels parce qu'ils ont tout mis dedans et toi t'es salarié, soit qui commencent vraiment à s'enrichir et là y'a des vrais décalages et tu commences à comprendre qu'il faut plus mélanger (...) Ca m'a beaucoup appris sur la lucidité que tu dois avoir entre tes relations de travail et tes relations personnelles et à être prudent quand tu parles avec les gens, pas au sens de méfiant mais tu peux pas tout dire à tout le monde : c'est un collègue de travail, ça peut être ton meilleur copain mais si c'est ton patron ça reste ton patron »*. Ce témoignage semble parfaitement illustrer l'analyse opérée par Jacques Bidet (2002) sur les réseaux actuellement en émergence : si le « réseau » tend à valoriser de nouveaux types de coordination symbolisant « le dépassement des rapports anonymes du marché et des rapports autoritaires de l'organisation », il n'en demeure pas moins ancré dans le monde « marchand » et « organisationnel-hiérarchique » : « les différences tiennent à ce que les rapports "personnels" réapparaissent ici plus fortement. Cela n'éteint pas la relation capitaliste, classiquement marchande et salariale, mais lui donne une modalité particulière ». Une analyse que l'on retrouve également chez Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) décortiquant le « monde connexionniste » actuellement en émergence avec « le nouvel esprit du capitalisme » qui navigue « entre l'amitié et les affaires ». Les pratiques « connexionnistes » participent en effet de « l'effacement de la distinction entre les relations désintéressées, considérées jusque là comme du domaine de la vie affective personnelle, et les relations professionnelles qui

pouvaient être placées sous le signe de l'intérêt (...) Les modalités selon lesquelles s'établissent ces liens, le rôle qu'y joue la sympathie, sont très proches de la façon dont se forment les liens amicaux (...) Or si la recherche de profit demeure l'horizon fondamental par rapport auquel ces relations se forment, il s'ensuit un brouillage assez troublant de la distinction entre relation amicale et relation d'affaires, entre le partage désintéressé d'intérêts communs et la poursuite d'intérêts professionnels et économiques » (Boltanski et Chiapello, 1999).

Ces pratiques mutuellistes se sont aujourd'hui perdues suite au changement de bâtiment, qui a permis à chacune de ces trois entreprises de bénéficier de locaux séparés, puis au départ de l'une d'elle rachetée par un grand groupe. Les salariés se montrent parfois nostalgiques de cette époque et regrettent l'affaiblissement des liens humains entre Log et ces deux sociétés, mais apprécient la plus forte cohésion dont bénéficie désormais leur entreprise ainsi que son développement.

Le GDE peut également s'apparenter à un réseau, de réflexion cette fois-ci. Celui-ci n'est cependant ouvert qu'aux dirigeants symbolisant une fois de plus la persistance de la dichotomie réflexion/action, conception/exécution, calque de la distinction hiérarchique dirigeant/dirigé. Ainsi, seul le dirigeant de Log y est intégré et les salariés semblent très peu impliqués dans ce mouvement, qu'ils méconnaissent pour la plupart tant dans ses activités que dans sa « philosophie ». Ce réseau est par ailleurs critiqué par les salariés qui le connaissent, du fait de ses discours humanistes creux et en décalage avec les pratiques de certains membres.

2.3.5. Bilan : Une autogestion limitée au microniveau :

a) Bilan des pratiques constatées :

Au regard de ces deux études de cas, l'intégration des préceptes autogestionnaires au sein des nouvelles formes organisationnelles semble bien limitée :

➤ La socialisation de l'information, de la communication et du savoir :

Comme nous l'avons vu, à l'agence SI de Rennes comme à Log, l'information circule largement au sein des collectifs de travail. La nature même du travail d'informaticien, nécessitant une diversité de compétences techniques et confrontant régulièrement à des problèmes informatiques, incite les salariés à solliciter l'aide de leurs collègues multipliant ainsi les échanges quotidiens d'informations et de savoirs. Comme le soulignent Marie-Odile Marty, Pierre Richard, Renaud Sainsaulieu et Pierre-Eric Tixier « le climat humain d'échange, de communication et de négociation fréquentes (...) sont directement influencés par le degré de qualification qu'exige le travail (...) la difficulté du travail rend indispensable les compétences et donc l'avis de chacun (...). Le produit est incertain et les contributions de chaque membre très utiles à la solution des problèmes du quotidien » (Marty et al., 1982).

La nature même du métier d'ingénieur en informatique représente ainsi un support propice au développement de pratiques autogestionnaires.

Mais au-delà de ce microniveau que représente l'équipe de travail technique, la socialisation de l'information, de la communication et du savoir semble bien plus limitée.

Au-delà de ce microniveau, on constate tout d'abord une persistance du modèle unidirectionnel et ascendant de la transmission de l'information accordant une place centrale à l'émetteur et un rôle passif au récepteur. Le schéma linéaire « top down » [émetteur au « sommet » > canal de la « hiérarchie intermédiaire » > récepteurs de la « base »] se retrouve en effet dans ces deux entreprises : l'équipe de direction parisienne de SI et le dirigeant de Log sont en position d'émetteur, le directeur d'agence de SI et le directeur technique de Log jouent le rôle de courroie de transmission auprès de l'équipe technique (au niveau de l'équipe commerciale de Log, le dirigeant assure à la fois le rôle d'émetteur, en tant que dirigeant, et de canal, en tant que responsable commercial), les salariés sont quant à eux dans un rôle de réception passive.

Le management « démocratique » dont se revendiquent les dirigeants et/ou les encadrants de ces deux entreprises ne parvient guère à équilibrer ce schéma « top down » par une transmission ascendante de l'information où le récepteur devient à son tour émetteur.

En effet, à SI la participation se limite à une consultation des salariés et se fait de manière très précise et limitée (s'intéressant principalement à l'avancement des projets et au taux

d'occupation des ingénieurs, la consultation s'arrête au domaine technique) ou trop large (avec des questions vagues qui ne suscitent aucune réaction chez les salariés). A Log également, la participation se limite à une consultation de l'avis des salariés, qui ne sont d'ailleurs pas toujours pris en compte ce qui limite largement la portée de ce « feed-back ». Cette consultation peut également être perçue comme une forme de « manipulation », tant chez le directeur technique qui tente ainsi d'infléchir l'opinion de ses salariés que chez le dirigeant qui ramène toute remarque à sa propre pensée.

La socialisation de l'information, de la communication et du savoir au-delà des collectifs de travail est également limitée par la persistance d'une distinction nette entre les domaines techniques et stratégiques. En effet, si l'information circule largement au sein des équipes de travail, cette information est exclusivement d'ordre technique. Les questions plus stratégiques sont quant à elles gérées par les encadrants et les dirigeants. Si « concerné[s] et impliqué[s] »²¹¹ soient-ils, au point d'être présentés comme des « co-entrepreneurs »²¹², les salariés ne sont pas pour autant associés aux questionnements stratégiques mais simplement informés de manière très sporadique (une à deux fois par an).

Cette coupure est parfaitement illustrée par la configuration spatiale de ces entreprises car, comme le souligne Nicolas Fischer (2005), « l'organisation de l'espace de travail peut exprimer la hiérarchie ou l'image de l'entreprise. Elle détermine fortement la communication entre les personnes ». Si l'open space, dispositif organisationnel censé favoriser les échanges d'informations et de savoirs, est bien présent dans les deux cas, à chaque fois il ne concerne que les ingénieurs. La nature des informations qui y circulent est ainsi principalement d'ordre technique. Encadrants et dirigeants sont peu présents dans ces open spaces et disposent de bureaux personnels à part dans l'entreprise, voire ailleurs pour ce qui est du groupe SI siégeant à Paris. Cette configuration spatiale instaure de fait une coupure entre les domaines stratégiques (prisonniers des bureaux des dirigeants et encadrants et auxquels les salariés n'ont accès que lors de réunions informatives, qui se déroulent d'ailleurs dans ces mêmes bureaux) et les domaines techniques (presque exclusivement présents dans l'open space où le « laisser-faire » managérial est roi).

A Log, cette coupure entre les tâches d'exécution et de conception se double d'une coupure entre le pôle technique et le pôle commercial qui vient renforcer les cloisonnements entre activités.

²¹¹ Communiqué de presse de SI du 12 décembre 2007

²¹² Ouvrage du GDE paru en 1998

A SI, cette coupure est encore aggravée par l'éloignement géographique et « idéologique » du centre de décision.

Il est également à souligner qu'à Log, la circulation limitée de l'information et des savoirs est largement entravée par l'absence totale de structuration des systèmes d'information internes et des « oublis » du dirigeant qui, au-delà de la socialisation du pouvoir, gênent sérieusement l'activité. Au-delà des réunions fonctionnelles hebdomadaires, les informations qui filtrent de la direction et qui émanent du terrain circulent principalement de manière informelle, au gré des rencontres inopinées à la cafétéria de l'entreprise.

Le développement de pratiques autogestionnaires, favorisées par la nature du métier d'ingénieur en informatique, sont ainsi contrecarrées par la persistance de pratiques communicationnelles et organisationnelles classiques (communication unidirectionnelle et division du travail entre les tâches techniques et stratégiques).

En ce qui a trait à la socialisation de la communication, il est à noter, au-delà des traditionnelles réunions, un dispositif particulier : l'entretien annuel, également appelé entretien individuel.

Permettant l'ouverture d'un espace de parole privilégié pour le salarié, ses enjeux se révèlent bien plus ambivalents. Ce n'est en effet pas le seul objectif de ce dispositif qui a également vocation à évaluer le salarié sous toutes ses coutures. De plus, l'espace de parole est ici individualisé et cadré par une grille prédéterminée. A SI, certains le perçoivent comme un dispositif manipulateur ayant vocation à subalterner la question du salaire. A Log, certains sont déçus par ces entretiens qui ne débouchent sur aucun acte concret et d'autres se révèlent méfiants vis-à-vis de ce dispositif qu'ils perçoivent comme démagogique.

En ce qui concerne la socialisation du savoir, il est à noter les pratiques très développées de formation réciproque et d'autoformation, au-delà des classiques formations externes (qui se révèlent parfois bien insuffisantes à Log).

Les pratiques d'autoformation sont ici facilitées par le secteur d'activité dans lequel officient ces deux entreprises, et notamment aux moyens de production utilisés : les NTIC et Internet. Ces pratiques relèvent donc ici moins d'un ordre voulu que d'un ordre spontané lié au contexte porteur que représentent ces outils en terme de possibilités d'autoformation. De plus, à Log, l'autoformation est avant tout le symptôme du manque de structuration de l'entreprise

que chacun doit quotidiennement pallier par lui-même. Elle semble parfois plus subie que choisie, ce qui l'éloigne d'emblée des pratiques autogestionnaires.

Les pratiques de formation réciproque entre collègues (par le travail en équipe) sont également très développées mais certains regrettent que les échanges se réduisent à de simples transferts d'informations peu propices au développement de l'intelligence collective.

De plus, le savoir auquel ils accèdent par l'autoformation et la formation réciproque est presque exclusivement d'ordre technique. A Log, trois salariés semblent faire exception en accumulant plusieurs compétences et rôles au-delà de leur cœur de métier. Cette polyvalence se révèle cependant déstructurante tant pour l'individu (qui peine à définir son rôle et sa place), que pour l'entreprise (où plus personne ne sait qui fait quoi). A SI, cette extension de l'activité vers des domaines non techniques est clairement rejetée par les ingénieurs qui y voient une forme de responsabilisation à risques.

➤ La socialisation du pouvoir : hiérarchie, autonomie et responsabilité :

Malgré la persistance d'une forte distinction entre les domaines stratégiques (accaparés par les encadrants et dirigeants) et les domaines techniques (dans lesquels sont cantonnés les salariés), la hiérarchie semble peu prononcée dans ces deux entreprises.

Cet effacement des « barrières hiérarchiques » est tout d'abord lié au leadership de type « laisser-faire » adopté par les dirigeants et encadrants au quotidien, gage de la relation de confiance qu'ils ont nouée avec les salariés. Il découle également des leurs pratiques consultatives basées sur le dialogue et l'écoute. Les relations hiérarchiques sont enfin largement « euphémisées » par leur proximité relationnelle qui se traduit de multiples façons : tutoiement réciproque, emploi des prénoms, humour, proximité générationnelle (même âge et même situation familiale), hobbies communs (sport, jeux vidéos), tenues décontractées similaires, relations extraprofessionnelles. Les relations amicales égalitaires semblent ainsi se substituer aux relations professionnelles hiérarchiques.

Ces pratiques managériales basées sur la confiance, le dialogue et la proximité semblent cependant se combiner avec d'autres pratiques totalement contradictoires, plus proches d'un leadership directif voire totalitaire lorsqu'il est question de garder un contrôle total et un fort pouvoir décisionnel. Ces paradoxes sont particulièrement patents chez le dirigeant de Log : il sollicite des avis qu'il ne prend pas en compte ; il ne contrôle le travail de ses collaborateurs que très ponctuellement mais cette surveillance en semble exacerbée car arbitraire ; il fait

souvent preuve d'un grand respect envers ses salariés mais il lui arrive également de les bousculer lors de ses sautes d'humeur ; il se montre ouvert, accessible et attentionné, mais fait également preuve de manque de disponibilité, d'écoute et d'attention ; il manque de structuration mais a en même temps « besoin de contrôler, de quantifier, de peser, de mesurer »...Autant d'ambivalences qui engendrent l'incompréhension et la frustration des salariés de Log.

Ces pratiques peuvent également être perçues comme manipulatoires, comme l'illustre le cas du directeur technique de Log, cherchant à infléchir l'opinion des ingénieurs, ou du dirigeant, qui n'écoute ses interlocuteurs que pour ramener la discussion à sa propre vision des choses.

Il est par ailleurs à noter qu'à Log, les salariés semblent tenir à maintenir une distinction forte entre dirigeants et dirigés et accordent un grand respect aux différences de statuts. La relation hiérarchique est également beaucoup plus marquée entre les ingénieurs de Rennes et le groupe SI du fait de l'indifférence et de l'autoritarisme de ce dernier ainsi que de son éloignement idéologique.

Le leadership de type « laisser-faire » encourage l'autonomisation et la responsabilisation des ingénieurs. Ces qualités sont mêmes primordiales à Log du fait du manque de structuration dont souffre cette entreprise.

Autonomie et responsabilisation sont cependant limitées dans ces deux entreprises aux domaines techniques (répartition des tâches au sein de projets assignés, choix des outils techniques et de la démarche pour réaliser le projet) et aux marges de l'organisation du travail (autogestion de l'emploi du temps dans le cadre des délais imposés par les clients et conditionnée par les aléas techniques). Autonomie et responsabilités s'envisagent ainsi toujours de manière « cadrée » pour le dirigeant de Log ou le directeur de l'agence SI de Rennes. C'est une autonomie qui doit aller dans le sens d'objectifs déjà fixés par la hiérarchie, et qui représente donc paradoxalement une nouvelle forme d'obéissance comme nous allons le voir.

Par ailleurs, les demandes d'autonomie et de responsabilisation émanant des salariés sont parfois brimées par le dirigeant de Log, qui abuse de la surveillance et reprend ce qu'il délègue, et le groupe SI, qui décourage la prise d'initiative.

A Log, cette autonomie cadrée laissant le salarié se débrouiller seul pour atteindre les objectifs assignés et résoudre les paradoxes propres à toute organisation semble être moins

source d'épanouissement que de stress. A SI, elle est contrecarrée par le refus des ingénieurs à élargir leur zone de responsabilité au-delà du domaine technique.

➤ La socialisation des valeurs : la culture d'entreprise :

La culture de ces deux entreprises est d'abord technique et repose sur le secteur d'activité : les TIC. Celle-ci peut d'ailleurs s'avérer un frein à l'intégration des salariés n'appartenant pas à la catégorie des « jeunes hommes, dynamiques et branchés ».

On y observe également une certaine philosophie de travail accordant une large place à la convivialité et à la détente, et où mondes professionnel et privé se mélangent. Un phénomène prégnant à l'agence SI de Rennes où la cooptation est une pratique très développée.

Fait surprenant, on constate à l'agence SI de Rennes une forte culture politique de gauche très proche de celle qui soude les membres des coopératives autogérées. Ce rapprochement n'est cependant pas si surprenant si l'on s'intéresse à la culture des hackers, creuset des TIC. Celle-ci est en effet très proche de l'utopie autogestionnaire : toutes deux prônent liberté, égalité, coopération, partage, diffusion des savoirs, créativité. Cependant la culture « technoméritocratique » des hackers, où « les clivages fondamentaux ne sont ni personnels ni idéologiques, [mais] sont technologiques » (Castells, 2001) l'éloigne de l'univers autogestionnaire. C'est bien ici que nos constats surprennent puisqu'on remarque une réelle tonalité politique au sein du collectif d'ingénieurs de l'agence rennaise et la présence d'un fort conflit idéologique avec la direction. Les ingénieurs sont en effet très virulents envers la logique marchande de la direction, et plus particulièrement du PDG. Ils fustigent également la culture « marketée » qu'on leur impose et qu'ils apparentent à un produit publicitaire véhiculant une image de l'entreprise en opposition totale avec la réalité qu'ils vivent. C'est le manager de terrain qui, tel un tampon, permet à ces deux univers de cohabiter sans pour autant parvenir à les concilier.

L'ancrage politique est beaucoup plus composite à Log. La culture de cette entreprise est cependant fortement imprégnée par l'idéologie du GDE qui est, ici encore, critiquée par les salariés qui en ont connaissance.

➤ Relations à l'environnement et constitution de réseaux :

Concernant les relations à l'environnement, les salariés de ces deux entreprises sont exclusivement en relation avec les clients pour lesquels ils développent des projets et produits

informatiques. Ces relations semblent de plus en plus difficiles en raison du niveau d'exigence croissant de ces clients.

Les techniques de communication externe utilisées par ces deux entreprises combinent des supports classiques, tels que les plaquettes de présentation, et des moyens plus contemporains centrés sur les TIC (site Internet, newsletter, Web 2.0).

Au niveau de la constitution de réseaux, les pratiques diffèrent :

Le groupe SI représente en lui-même un réseau du fait de sa structuration en agences. Ce réseau se rapproche cependant de la traditionnelle pyramide hiérarchique en raison de la place centrale qu'y occupe l'agence parisienne, maintenant les agences provinciales dans une relation de subordination. Ce type de réseau centralisé matérialise une fois de plus la conception traditionnelle de l'organisation du travail (confinant les activités cognitives et stratégiques au sommet hiérarchique) et le modèle unidirectionnel de la transmission d'informations (qui va toujours du « sommet » vers la « base »).

Par ailleurs, le manque de relation avec l'antenne parisienne et entre agences ainsi que la fracture idéologique qui oppose les ingénieurs rennais à la direction menacent la cohésion de ce réseau.

Les pratiques de mise en réseau oscillent donc ici entre centralisation et atomisation.

Les pratiques de mutualisation expérimentées par Log avec deux autres entreprises du secteur des TIC - qui ont partagé moyens matériels, techniques et humains pendant six ans - semblent plus originales et se rapprocher fortement du modèle mutuelliste proudhonien. Elles ne sont cependant pas exemptes d'inconvénients : un étouffement de l'identité propre à Log, une aggravation du manque de structuration de l'entreprise, des pratiques euphémisant les logiques marchandes et hiérarchiques et qui peuvent paraître « malsaines ».

Log appartient également à un réseau d'échange et de réflexion : le GDE. Ce réseau est cependant réservé au seul dirigeant, symbolisant une fois de plus la persistance de la dichotomie réflexion/action, conception/exécution, calque de la distinction dirigeant/dirigé. On constate de plus, ici encore, une opposition idéologique des salariés de Log à la culture de ce réseau perçue comme démagogique.

b) Tableau récapitulatif :

Socialisation de l'information	<p>Une socialisation maximale au sein de l'équipe de travail liée à la nature du métier d'informaticien et facilitée par l'open space et le travail collaboratif.</p> <p>Une socialisation limitée au-delà de l'équipe de travail par la coupure entre domaines techniques (dans lesquels sont cantonnés les ingénieurs) et stratégiques (accaparés par la hiérarchie) recoupant la distinction dirigeants/dirigés.</p> <p>Une coupure qui se matérialise dans la configuration spatiale de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les open spaces sont réservés aux ingénieurs qui ne s'occupent que des domaines techniques - les bureaux personnels sont réservés aux encadrants/dirigeants qui monopolisent les questions stratégiques <p>L'information stratégique circule principalement par le biais de réunions animées par les encadrants et dirigeants très sporadiques (une à deux fois par an).</p> <p>Un phénomène qui peut être aggravé par le manque de structuration des systèmes d'information interne et le travail dans l'urgence (Log) ainsi que l'éloignement géographique et idéologique des centres de décisions (SI).</p>
Socialisation de la communication	<p>Une socialisation maximale au sein de l'équipe de travail liée à la nature du métier d'informaticien et facilitée par l'open space et le travail collaboratif</p> <p>Une socialisation limitée au-delà de l'équipe de travail par la persistance du modèle unidirectionnel et descendant de la communication plaçant la hiérarchie en émetteur central, les managers en courroie de transmission et cantonnant les ingénieurs à un rôle de récepteur passif.</p> <p>Une socialisation également limitée par la distinction entre domaines technique et stratégique qui se matérialise dans les types de leadership adoptés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - laisser-faire dans l'open space, lieu des domaines techniques où la parole est libre - directif en réunion, lieu des domaines plus stratégiques où la parole est cadrée <p>Un phénomène encore aggravé par le manque de structuration et le travail dans l'urgence (Log) et par l'éloignement géographique et idéologique des centres de décisions (SI)</p> <p>Un management démocratique qui se limite à une consultation et qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit ne parvient pas à susciter la parole des salariés (SI) - soit ne prend pas en compte la parole sollicitée (Log) <p>Ce management démocratique peut par ailleurs être perçu comme une forme de manipulation tentant d'infléchir l'opinion des salariés</p> <p>L'entretien annuel : un dispositif paradoxal permettant tout à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'ouvrir un espace de parole au salarié, mais qui est individualisé et cadré par des grilles d'entretien prédéterminées - d'évaluer le salarié sous tous ses coutures, même les plus intimes

Socialisation des savoirs	<p>Des pratiques d'acquisition et d'échange de savoirs très développées liées à la nature du métier d'informaticien et facilitées par l'open space et le travail collaboratif mais limitées aux domaines techniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des échanges de savoirs au sein de l'équipe de travail, qui se limitent souvent à des transferts d'informations et des « fournitures d'avis » (Alsène et Pichault, 2007) et qui peuvent se révéler chronophages (Log) ; - Des pratiques d'autoformation facilitées par l'activité centrée sur les NTIC et Internet et permettant de pallier aux manques de formations externes (Log). <p>Une polyvalence généralement restreinte au domaine technique et qui peut se révéler déstructurante tant pour l'individu que pour l'organisation lorsqu'elle est trop poussée (Log).</p> <p>Une polyvalence limitée entretenue par la frilosité des salariés à élargir leur domaine d'activité, craignant d'avoir à assumer des responsabilités trop lourdes (SI).</p>	
Socialisation du pouvoir	Hiérarchie	<p>Une distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés qui perdure du fait de la coupure entre les domaines stratégiques et techniques.</p> <p>Une distinction hiérarchique gommée par des pratiques managériales basées sur la confiance, le dialogue et la proximité.</p> <p>Des pratiques « démocratiques » contradictoires (telles que la volonté de garder un contrôle total) et qui peuvent être perçues comme manipulatoires.</p> <p>Une distinction hiérarchique maintenue par les salariés qui tiennent à respecter les différences de statut (Log) ou qui sont en conflit idéologique avec leur direction (SI).</p>
	Autonomie	<p>Une autonomie encouragée mais « cadrée » : restreinte au domaine technique et à la marge de l'organisation du travail, elle continue à exclure les salariés des questionnements stratégiques.</p> <p>Une prise d'initiatives parfois brimée (le groupe SI, le dirigeant de Log)</p> <p>Une responsabilisation parfois rejetée par les ingénieurs qui craignent une « autonomie à risque » (Palmade, 2003) (SI).</p> <p>Une autonomie et une responsabilisation plus porteuses de stress que d'émancipation (Log).</p>

Socialisation valeurs	<p>Une culture technique fondée sur le contenu du travail (TIC), qui peut être un frein à l'intégration des salariés non informaticiens et n'ayant pas le même profil (Log).</p> <p>Une culture mélangeant travail et loisirs, sphères professionnelle et privée, facilitée par les pratiques de cooptation.</p> <p>Une culture politique forte en conflit idéologique avec la direction et assignant au manager un rôle « tampon » (SI).</p> <p>Une culture « markétée » perçue comme démagogique suscitant la critique des salariés (SI, GDE).</p>
Environnement et réseaux	<p>Des relations parfois difficiles avec des clients de plus en plus exigeants</p> <p>Une communication externe basée sur un marketing classique mais accordant une place centrale aux TIC</p> <p>Un réseau d'échanges et de réflexion ouvert aux seuls dirigeants illustrant la persistance de la coupure entre conception et exécution (GDE)</p> <p>Un réseau à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - trop centralisé à l'image de la traditionnelle pyramide hiérarchique - trop atomisé du fait de l'éloignement tant géographique que idéologique des différentes entités (SI) <p>Des pratiques de mutualisation interentreprises étouffantes et euphémisant les rapports marchands et hiérarchiques perçues comme malsaines.</p>

c) Une autogestion limitée au microniveau traduisant un changement de type 1 :

L'intégration des pratiques autogestionnaires au sein des nouvelles formes organisationnelles semble ainsi se limiter aux microniveaux non stratégiques, au-delà desquels les conceptions organisationnelles et communicationnelles classiques persistent. Les « nouvelles formes organisationnelles » semblent ainsi mettre en pratique une « micro-autogestion limitée » pour reprendre les termes d'Yvon Bourdet (1970).

Nombre d'auteurs s'étant penchés sur la nature de l'organisation du travail dans les nouvelles formes organisationnelles ont souligné des changements qui ne changent finalement pas grand-chose aux pratiques malgré le caractère révolutionnaire des discours qui les accompagnent, tels Michel Crozier (1991), Daniel Linhart (1991) ou Thomas Coutrot (1998). Ces auteurs évoquent ainsi une « stratégie qui consiste à laisser fondamentalement inchangée l'organisation du travail » (Linhart, 1991), « un simple "réaménagement" des principes tayloriens (...) sans que la coupure entre conception et exécution ne soit réellement affaiblie » (Coutrot, 1998), une « imbrication du changement et de la continuité » qui évoque plus « une inflexion des méthodes tayloro-fordistes que leur dépassement » (Coutrot, 1998). Comme le résume bien Michel Crozier (1991), reprenant ici la célèbre expression de Paul Watzlawick, « "plus ça change et plus c'est la même chose" » : derrière l'agitation intellectuelle, les mêmes

pratiques continuent. Chaque nouvelle formule suscite le même enthousiasme démesuré et entraîne les mêmes difficultés de mise en œuvre, les mêmes déceptions ».

Pour notre part, les constats issus de nos études de cas se veulent plus nuancés en distinguant :

- une intégration réelle des pratiques autogestionnaires au microniveau des équipes de travail, facilitée par la nature même du travail d'ingénieur en informatique et l'univers des TIC
- une persistance des pratiques organisationnelles classiques au-delà de ce niveau quasi exclusivement dédié aux domaines techniques : les domaines stratégiques restent l'apanage de la hiérarchie.

A ce deuxième niveau, nous ne pouvons cependant que souscrire aux constats précédents. Plus encore, la distinction entre ces deux niveaux vient les conforter. Cette distinction entre domaines technique et stratégique recoupe en effet la coupure entre conception et exécution, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeant et dirigé. L'intégration des pratiques autogestionnaires se fait donc ici au microniveau dans le cadre d'une division générale du travail inchangée que l'autogestion a pourtant vocation à bouleverser.

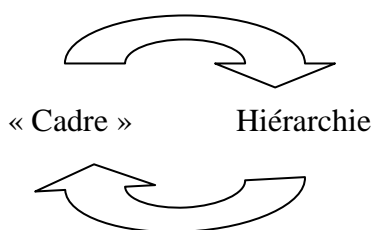
Dans cette perspective, l'intégration des pratiques autogestionnaires ne peut qu'aboutir à un « changement de type 1 », concept notamment développé par Paul Watzlawick dont s'inspire la citation précédente de Michel Crozier. A travers ce concept, Paul Watzlawick (1975) mit en évidence une forme de changement pour le moins paradoxal conduisant à « toujours plus de la même chose ».

Cette notion a été élaborée à partir de la théorie des groupes et de la théorie des types logiques. Le changement de type 1 prend place à l'intérieur du système et celui-ci reste finalement inchangé. Le changement de type 2, au contraire, modifie le système lui-même grâce à un changement des règles gouvernant ses structures et son ordre interne. Le changement ne prend plus place à l'intérieur du système, il concerne le système dans sa globalité. Les changements de type 2 nécessitent ainsi un changement de « cadre ».

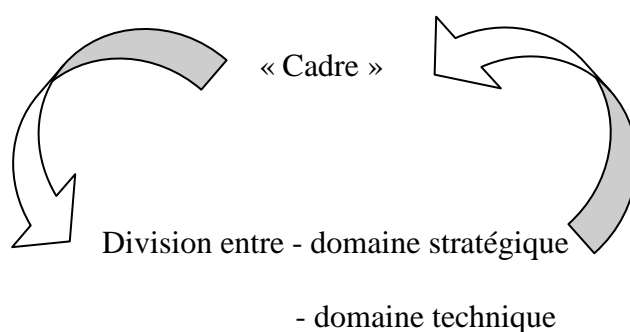
Force est de constater qu'en ce qui concerne les nouvelles formes organisationnelles le « cadre » reste le même : celui de la division entre conception et exécution du travail consacrant la traditionnelle pyramide organisationnelle différenciant un sommet « qui pense » et une base « qui exécute » à l'origine de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés.

Le concept de changement de type 1 nous permet ainsi de comprendre comment des pratiques subversives peuvent être intégrées par les pratiques dominantes sans bouleverser ces dernières : en se plaçant à l'intérieur du système sans en modifier le cadre.

En effet, comme nous l'avons maintes fois répété, l'autogestion concerne ici les domaines techniques et non les domaines stratégiques qui constituent précisément le « cadre » de l'organisation. La définition du « cadre » reste ainsi l'apanage de la hiérarchie qui persiste à le maintenir tel quel et assure ainsi sa propre conservation. C'est en effet précisément ce « cadre » de la division générale du travail qui est à l'origine du clivage hiérarchique distinguant conception et exécution du travail. Le « cadre » (division générale du travail) instaure ainsi une hiérarchie qui va maintenir ce « cadre » pour ainsi se maintenir dans une boucle réursive sans fin :



L'autogestion, si elle n'est intégrée qu'au niveau technique, ne peut interférer dans cette boucle circulaire, qui concerne exclusivement les domaines stratégiques de l'entreprise :



Les pratiques mises en œuvre au sein de Log et de l'agence SI de Rennes semblent ainsi parfaitement illustrer les constats effectués par Bernard Miège (1989) il y a déjà vingt ans : « le propre de ce nouveau modèle est de solliciter l'initiative, la responsabilité et le dévouement des travailleurs ; mais au-delà de l'atelier ou du collectif de travail, c'est le patronat qui continue à régner en maître, plus que jamais peut-être. D'un côté, il fait appel à toute une série de ressources que le modèle antérieur niait ou rejetait, d'un autre côté, il tend à

séparer radicalement les tâches de gestion et celles d'exécution, fussent-elles responsabilisées ». Elles recourent également les analyses de Bernard Floris (1996 a ; 1996 b) datant d'il y a plus de dix ans : « la moindre des honnêtetés intellectuelles est d'observer que la participation des opérationnels et de la majorité des cadres ne dépasse jamais l'horizon de leur atelier ou de leur service (...) les choix et les décisions stratégiques restent la chasse gardée absolue du management », « rien ne change au niveau de la division sociale du travail (...) La séparation entre les pouvoirs de décision et les capacités d'exécution est complète ». Jean-Pierre Le Goff (2000) a lui aussi participé à souligner le maintien d'une forte division générale du travail entre les tâches de conception et d'exécution : « les orientations et les choix stratégiques de l'entreprise restent essentiellement le domaine des dirigeants (...) Cette sphère du pouvoir échappe aux salariés des entreprises et à leurs représentants ».

Les pratiques mises en œuvre par ces deux entreprises rejoignent également les propos de Jean Lojkin (1992) constatant que, dans la vulgate managériale, « il y aurait en quelque sorte une intelligence à plusieurs vitesses : il y aurait les intelligences qui sont naturellement portées vers la gestion et la stratégie et celle de la grande masse des salariés qui ne s'intéresseraient qu'au travail concret, à l'acte de production ». Ainsi, pour cet auteur, une division nette persiste comme au temps des cercles de qualité « entre les domaines du travail au quotidien – "autogérables" par les salariés – et les domaines "interdits" réservés à l'encadrement hiérarchique ou à la direction générale ». Une coupure que certains salariés semblent eux-mêmes alimenter, comme l'illustre l'attitude des ingénieurs de l'agence SI de Rennes qui refusent d'élargir leurs domaines d'action et préfèrent se replier sur leur pré carré technique.

Cette division générale du travail va entraîner une conception réductrice et pauvre de la communication d'entreprise, comme le remarque Eugène Enriquez :

Dans l'organisation le discours se présente toujours comme parole fragmentaire. Nous n'avons le droit de nous prononcer que sur les problèmes de notre compétence ; situés au niveau de nos responsabilités, non pas sur les questions qui nous importeraient mais sur lesquelles personne ne demande rien et qui remettrait en cause la division du travail existante. De plus, il faut toujours traiter de problèmes précis, circonscrits tels qu'ils apparaissent découpés par le contexte où ils se posent (de problèmes en extériorité). Par contre, le problème en intériorité (quels sont nos buts, quels sont nos critères de choix [...]) sont exclus car ils poseraient des questions politiques qui sont du ressort des

couches dominantes. Dans toute organisation, il y a une profonde méfiance (sinon même une peur) dans la parole libre, créatrice. (...) il s'agit dans tous les cas de promouvoir une parole spontanée (...) une pensée plus agile, des communications plus harmonieuses, sans remettre en cause le modèle (et les valeurs) qui sous-tend ce fonctionnement (Enriquez, 1997)

Une conception réductrice de la communication en entreprise également dénoncée par Bernard Floris :

Au lieu d'avoir une communication qui unifie des capacités d'échange symbolique *et* sur le travail immédiat *et* sur le sens des objectifs de l'entreprise, on a une communication intersubjective enfermée dans les limites étroites du travail immédiat et une communication sociale ouverte sur le sens des objectifs de l'entreprise et sur la place des hommes dans celle-ci mais qui échappe à l'intersubjectivité. Ici, pas de délibération collective et de coopération sur le sens, c'est le management qui fixe le contenu de l'information relationnelle et la validité des critères de motivation et d'adhésion (Floris, 1996 a)

Plus encore, cette conception réductrice de la communication participe au maintien du « cadre » de la division générale du travail pour Robert Escarpit (1991). Si les nouvelles conceptions organisationnelles semblent accorder une plus grande liberté de parole à la « base » celle-ci reste en réalité fortement limitée, elle ne fait que répondre à un objectif stratégique d'adaptation au plus juste et participe au maintien de la structuration hiérarchique de l'organisation:

La production d'information de la part des membres du groupe ne doit pas être entièrement écartée (...) Cela implique une possibilité de décision, c'est-à-dire de production informationnelle permettant une réponse immédiate et locale à un stimulus non prévu dans le programme de la source maîtresse. Mais cette population reste soumise à la condition de base du système qui est la circulation univectorielle de l'information, autrement dit, pour éclairer une vieille distinction, la production informationnelle tactique reste asservie à la production informationnelle stratégique. C'est afin de ménager cette marge d'initiative qu'à mesure qu'on s'approche de la périphérie du système, autrement dit de la source de stimuli qu'est l'ennemi, les groupes tendent vers la dimension égalitaire qu'ils atteignent au niveau du groupe de combat ou de la patrouille, niveau auquel règne la ''fraternité des armes'', en apparence ''valeur

morale'', en réalité facteur de maintien d'un état inégalitaire où une production contrôlée et parcellisée d'information peut être obtenue (Escarpit, 1991)

Les « nouvelles formes organisationnelles » n'amorcent donc des innovations qu'au microniveau qui laissent profondément inchangées les pratiques organisationnelles et communicationnelles traditionnelles.

Dans cette perspective, nous ne pouvons que souscrire aux propos d'Olivier Sabouraud (2000) pour qui « toutes les transformations partielles, à un seul niveau, vont vers l'échec. Elles ont toutes les chances de conduire à une manipulation, à une récupération pour le plus grand profit de l'entreprise au seul bénéfice de l'actionnariat. Si les salariés doivent avoir un pouvoir effectif d'intervention, celui-ci doit s'exercer tout à la fois au niveau de l'atelier, au niveau des relations inter-services et au niveau de l'entreprise elle-même jusque dans ses orientations et sa stratégie ».

Les formes organisationnelles ne peuvent réellement changer sans opérer un changement réel de « cadre », comme le souligne Michel Crozier (1991) : « ce qui est en jeu ce n'est pas seulement un changement de méthode d'organisation et de comportement appuyé sur des avancées techniques. Encore moins un changement de discours et de mode de communication, c'est-à-dire un changement de rhétorique. C'est un changement profond de logique qui constitue une véritable révolution conceptuelle ». De même, pour Vincent De Gaulejac (2005) : « le véritable changement serait d'opérer une ''révolution épistémologique'', c'est-à-dire une remise en cause radicale des façons de penser l'entreprise. Faute de quoi les discours sur l'éthique et la morale n'auront qu'une fonction idéologique destinée à favoriser l'adhésion du personnel ».

Par ailleurs, ces constats donnent à voir les effets néfastes auxquels peuvent conduire ces nouvelles pratiques organisationnelles et communicationnelles, toutes humanistes qu'elles paraissent dans les discours. Comme le soulignent Patricia Vendramin et Gérard Valenduc (2002) : « le nouveau modèle du travail ''high-tech'' est souvent décrit de manière idéalisée : la fin des hiérarchies, la convivialité, la créativité, l'autonomie, le travail en groupe et des rémunérations élevées, partiellement liées aux performances. La réalité est bien plus nuancée, il s'agit souvent aussi d'un univers de travail fragile, incertain et exigeant, voire tyrannique. L'activisme et la surcharge de travail sont monnaie courante et, en cas de conflit, les formes usuelles d'expression de la solidarité – notamment le syndicalisme – sont

évacuées ». Ainsi, pour ces deux auteurs, « il convient d'apporter de sérieuses nuances à ce futur idéalisé ». Tel est l'enjeu auquel va s'attaquer la prochaine partie de ce chapitre.

Aux vues des constats issus de l'analyse de ces deux entreprises, il apparaît donc que si la nature du travail lié aux TIC évolue réellement dans un sens favorable à la propagation des pratiques autogestionnaires, l'organisation du travail et la communication d'entreprise restent quant à elles inchangées et entravent la propagation de ces pratiques à portée subversive au-delà des domaines techniques. Maintenant une distinction forte entre les domaines techniques et stratégiques (recoupant la traditionnelle division entre conception et exécution du travail) ainsi que le schéma unidirectionnel de la communication (linéaire et descendant du sommet à la base), ces « nouvelles » formes organisationnelles consacrent le maintien de la distinction dirigeant/dirigé que l'autogestion a pourtant vocation à faire disparaître.

Ainsi, si la nature du travail change, il prend place dans un modèle organisationnel inchangé, celui de la division générale du travail entre les « tâches purement énergétiques d'exécution » et « la sphère générative/programmatrice » (Morin, 1977).

Il est cependant un autre aspect des nouvelles formes organisationnelles qui marque un changement profond : celui des pratiques managériales.

On constate en effet des pratiques managériales inédites fondant un nouveau type de relation entre dirigeant et dirigé basée sur la confiance, la responsabilité, le dialogue et la proximité qui semblent effacer les barrières hiérarchiques sans pour autant les faire disparaître. Les relations hiérarchiques sont en effet clairement maintenues par la division générale du travail mais comme euphémisées par des rapports qui semblent parfois plus amicaux que professionnels.

Plus encore, c'est une nouvelle relation à l'organisation dans son ensemble que l'entreprise propose à ses salariés à travers ses discours.

Ces pratiques managériales et ces discours, cherchant à bouleverser les relations entre dirigeants et dirigés ainsi qu'entre l'entreprise et ses salariés, nous semblent ainsi être les variables les plus indicatives des formes et modalités d'exercice du pouvoir propres aux « nouvelles formes organisationnelles », que nous allons tenter de clarifier dans la troisième partie de ce chapitre.

2.4. Pouvoir et critique dans les nouvelles formes organisationnelles:

2.4.1. Les formes et modalités d'exercice du pouvoir dans les nouvelles formes organisationnelles :

L'ambition de cette partie, cherchant à appréhender les formes et modalités d'exercice du pouvoir au sein des nouvelles formes organisationnelles, nous oblige à une préalable définition de ce concept de « pouvoir » que nous allons tenter d'éclairer à l'aide de la philosophie foucauldienne.

a) Avant propos autour du pouvoir selon Michel Foucault :

Tout au long de son œuvre, Michel Foucault s'est attaché à analyser « les techniques de pouvoir », définies comme « des « formes de domination, des formes de sujétion » (Foucault, 2001 a), à travers diverses périodes historiques selon une approche originale qui rompt avec les conceptions traditionnelles. En effet, pour lui :

Cette technologie est diffuse, rarement formulée en discours continus et systématiques (...) elle met en œuvre un outillage ou des procédés disparates. Elle n'est, le plus souvent, malgré la cohérence de ses résultats, qu'une instrumentation multiforme. De plus, on ne saurait la localiser ni dans un type défini d'institution, ni dans un appareil étatique. (...) l'étude de cette microphysique suppose que le pouvoir qui s'y exerce ne soit pas conçu comme une propriété, mais comme une stratégie, que ses effets de domination ne soient pas attribués à une "appropriation", mais à des dispositions et à des manœuvres, à des tactiques et des techniques, à des fonctionnements ; qu'on déchiffre en lui plutôt un réseau de relations toujours tendues, toujours en activité plutôt qu'un privilège qu'on pourrait détenir (Foucault, 1975)

Ainsi, comme le souligne bien Roland Janvier (2008), « M. Foucault enrichit considérablement notre perception du pouvoir en ne se limitant pas à le situer du côté de ceux qui le "possèderaient". Le pouvoir circule à tous les étages des relations sociales et collectives ». Michel Foucault nous donne ainsi à voir un pouvoir multiforme qui agit localement, selon divers procédés, de manière diffuse : il se cristallise non pas dans un ou quelques individus mais dans « la multiplicité des rapports de force qui sont immanents au

domaine où ils s'exercent et sont constitutifs de leur organisation »²¹³. Ici, le pouvoir « n'est pas attribut, mais rapport » (Deleuze, 2004), relation : avec Michel Foucault, le pouvoir se lit comme « une résultante des interactions entre les hommes » (Loneux, 2007). C'est dire tout l'intérêt de cette approche pour les analyses en termes communicationnels.

Tel est donc l'objectif de cette partie qui cherchera à appréhender la technologie du pouvoir contemporain, « qui cherche constamment de nouveaux moyens » (Foucault, 2001 a), telle qu'elle se traduit localement dans ces deux entreprises. Nous serons ainsi plus curieux d'y interroger le pouvoir comme un rapport que comme un attribut, comme un mode d'exercice que comme une possession, comme une stratégie que comme une propriété : « on ne se demande pas ''qu'est-ce que le pouvoir ? Et d'où vient-il ?'', mais comment s'exerce-t-il ? » (Deleuze, 2004), « il s'agit simplement dans cette analyse de savoir par où ça passe, comment ça se passe, entre qui et qui, entre quels point et quel point, selon quels procédés et avec quels effets » (Foucault, 2004 b).

Nous nous concentrerons donc dans cette partie sur les « dispositions », « manœuvres », « tactiques » et « techniques » que sont les discours institutionnels et les pratiques managériales de ces deux entreprises cherchant à instaurer de nouveaux rapports entre dirigeants et dirigés et entre l'entreprise et ses salariés.

Le management peut en effet parfaitement se définir comme une « technologie politique, au sens que lui a donné Michel Foucault, c'est-à-dire un ensemble de micro dispositifs qui n'apparaissent pas comme le fruit d'une conception centralisée, d'un système de domination préétabli, mais comme un ensemble disparate de technologies, de règlements, de procédures, d'aménagements et de discours qui émergent à un moment historique donné. Bien que conçus dans des lieux différents et sans concertation, ces éléments sont porteurs de caractéristiques communes et d'une conception similaire de l'ordre social » (De Gaulejac, 2005) dont nous espérons donner quelques clés de lecture à travers l'analyse des discours et des pratiques managériales dont nos deux entreprises sont le théâtre.

Plus encore, cette approche foucauldienne du pouvoir semble parfaitement appropriée pour étudier l'idéologie managériale contemporaine à en croire Bernard Floris :

²¹³ FOUCAULT, Michel (1994). *Histoire de la sexualité, tome 1 la volonté de savoir*. Paris : Gallimard, 211 pages. ISBN : 2-07-074070-6 [1^{ère} édition : 1976]. Cité Dans JANVIER, Roland (2008). *Recompositions organisationnelles et évolution de la catégorie d'utilisateur dans le contexte de la société de l'information*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Rennes 2. Dirigée par Christian Le Moëne

Cette idéologie est (...) d'une nouvelle nature. Elle n'est pas produite de façon unifiée par une source doctrinale formellement identifiable comme celle des religions ou des courants politiques des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles. Elle n'est pas non plus relayée par un appareil unique de mobilisation sociale et symbolique comme une église ou un parti. C'est un modèle idéologique diffus et relayé par de multiples institutions. C'est ce qui fait sa force par rapport aux grandes idéologies traditionnelles dont on a pu déclarer la fin dans les démocraties occidentales (Floris, 1996 a)

Nous ne nous limiterons cependant pas à l'analyse de l'idéologie managériale contemporaine et tenterons d'en inférer des analyses plus globales sur la « société de l'information, de la communication et du savoir » car, comme le souligne Michel Foucault (2004 b), « l'analyse de ces relations de pouvoir peut, bien sûr, s'ouvrir sur, amorcer quelque chose comme l'analyse globale d'une société ». En effet, pour lui, « il n'y a pas entre le niveau du micro-pouvoir et le niveau du macro-pouvoir, quelque chose comme une coupure » (Foucault, 2004 b). L'analyse des micro-pouvoirs doit ainsi être considérée « comme un point de vue, une méthode de déchiffrement valable pour l'échelle toute entière, qu'elle qu'en soit la nature » (Foucault, 2004 a).

Nous espérons avec cet ancrage foucauldien nous protéger de toute interprétation des « nouvelles formes organisationnelles » et de la « société de l'information, de la communication et du savoir » dans les termes simplificateurs de la « théorie du complot » des « méchants » patrons capitalistes. Nous rejoignons en ceci les analyses de Jean-Pierre Le Goff (2000) pour qui « si de nouvelles formes d'aliénation dans le travail existent bien, elles ne sont pas essentiellement le fait d'individus pervers, même s'il en existe, mais elles s'inscrivent dans de nouvelles contraintes, et un nouveau mode de management dont il importe de comprendre la logique paradoxale et ses effets ambivalents ». Tel est précisément l'objet de cette partie.

Les formes et modalités d'exercice du pouvoir propres aux nouvelles formes organisationnelles de la société de l'information, de la communication et du savoir doivent ainsi moins être appréhendées comme un ordre unitaire construit dans une approche déterministe que comme un ordre multiforme spontané invitant à développer une pensée complexe et processuelle.

J'invite donc le lecteur à voir dans ce travail bien plus une réflexion critique sur l'esprit de notre temps (cette « conception de l'ordre social » dont nous parle Vincent De Gaulejac, la « logique » que dénonce Jean-Pierre Le Goff... finalement l'« esprit » qui anime aujourd'hui le capitalisme selon Luc Boltanski et Eve Chiapello) qu'un pamphlet contre le capitalisme et le management contemporain. Nous nous permettons ici de reprendre mot pour mot les propos de Bernard Floris (1996 a) pour qualifier l'objectif de notre travail : « s'il n'appartient pas au chercheur (...) de dénoncer de quelconques complots manipulateurs, il lui appartient de décrire les mouvements du réel ».

b) De quelques technologies du pouvoir dans les nouvelles formes organisationnelles :

➤ La communication institutionnelle : image idyllique de l'entreprise et gestion du symbolique :

Une image idyllique de l'entreprise « travaillant » les représentations:

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre, les discours de SI et du GDE, s'ils diffèrent dans leur portée (l'un étant à visée interne, l'autre à prétention universelle), sont assez similaires dans leur contenu. Tous deux s'inspirent largement de la rhétorique autogestionnaire pour donner à voir l'entreprise comme un lieu d'émancipation, de liberté, de réalisation personnelle et de convivialité, « un monde d'égaux entretenant des échanges symétriques et réciproques » (Carayol, 2004), débarrassé des conflits hiérarchiques et transcendant la vocation strictement économique qui lui est traditionnellement assignée. Ces discours tendent ainsi à donner une image idyllique de l'entreprise où le salarié n'est plus considéré comme le simple rouage d'une machine taylorienne mais reconnu comme un acteur libre et autonome évoluant dans un environnement convivial, consensuel et épanouissant, où l'économique et l'humain sont, plus que conciliables, interdépendants. Et, comme nous l'avons vu dans la seconde partie, ces discours sont parfois loin de traduire la réalité que vivent les salariés. Ici encore, nos constats recoupent ceux de Jean-Pierre Le Goff (1995) opposant « l'image d'une entreprise homogène et consensuelle » à « la réalité vécue par les salariés ».

Cependant, l'enjeu que poursuivent nos deux entreprises à travers ces discours n'est pas tant de camoufler ou d'enjoliver la réalité que de « travailler » les représentations de ses salariés, et, plus largement encore, de l'« opinion publique ». Comme le souligne Catherine

Loneux (2007) dans son Habilitation à Diriger des Recherches dédié aux discours éthiques : « les conséquences voulues de ces formes de communication vont au-delà d'un résultat en matière d'image pour l'entreprise qui se contenterait de simplement ''se donner à voir''. Ces formes de communication ''travaillent'' véritablement l'organisation (...) Il est intéressant de comprendre cette communication à visée entrepreneuriale comme ''organisante'', travaillant l'organisation de l'intérieur à propos de représentations portées vers l'extérieur, voulant faire advenir une réalité particulière ». Ces discours visent donc moins à décrire le réel qu'à produire du réel.

Ces types de discours visant à « produire du réel » ne sont pas sans rappeler les « énoncés performatifs » étudiés par John Langshaw Austin puis repris par Pierre Bourdieu. Les énoncés performatifs n'ont en effet pas pour objectif de rapporter ou de décrire un état de choses mais de produire un état des choses. Et cet « effet de réalité » ne vient pas du pouvoir des mots en eux-mêmes pour Pierre Bourdieu mais de facteurs sociaux qui leur sont extérieurs. Ainsi, les énoncés performatifs ne sont « efficaces » que dans des conditions sociales particulières, et notamment lorsqu'ils se rattachent à une institution: « l'efficacité d'un énoncé performatif présuppose tout un ensemble de rapports sociaux, et notamment l'existence d'une institution en vertu de laquelle un individu particulier, qui est autorisé à parler et auquel d'autres reconnaissent ce droit, est susceptible de parler d'une manière que d'autres jugeront acceptable dans certaines circonstances »²¹⁴.

Pierre Bourdieu (2001) accorde ainsi une place centrale à ce qu'il nomme « l'efficacité symbolique des rites d'institution ; c'est-à-dire le pouvoir qui lui appartient d'agir sur le réel en agissant sur la représentation du réel ». Pierre Bourdieu (2001) donne à l'institution un « sens actif d'acte tendant à instituer quelqu'un ou quelque chose en tant que doté de tel ou tel statut et de telle ou telle propriété ». L'institution est ainsi « un acte de magie sociale (...) '' Deviens ce que tu es''. Telle est la formule qui sous-tend la magie performative de tous les actes d'institution ». Cette analyse bourdieusienne nous permet ainsi de mieux comprendre tout l'enjeu de ces discours d'entreprise appelés « institutionnels ».

Pierre Bourdieu (2001) s'inscrit donc pleinement dans cette veine qui « confère au langage et, plus généralement, aux représentations, une efficacité proprement symbolique de construction de la réalité (...) : en structurant la perception que les agents sociaux ont du monde social, la nomination contribue à faire la structure de ce monde et d'autant plus profondément qu'elle

²¹⁴ Préface de John B. Thompson. Dans BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

est plus largement reconnue, c'est-à-dire autorisée ». Pierre Bourdieu (2001) appelle ainsi les sciences humaines et sociales à « englober dans la théorie du monde social une théorie de l'effet de théorie qui, en contribuant à imposer une manière plus ou moins autorisée de voir le monde social, contribue à faire la réalité de ce monde ».

La philosophie foucaldienne peut elle aussi nous aider à comprendre l'enjeu de ces discours d'entreprise car pour cet auteur aussi « le pouvoir produit : il produit du réel » (Foucault, 1975). Comme l'explique plus précisément Gilles Deleuze (2004) : « le pouvoir ''produit du réel'' avant de réprimer. Et aussi il produit du vrai, avant d'idéologiser, avant d'abstraire ou de masquer ».

A travers cette image idyllique, l'objectif des entreprises n'est donc pas tant de travestir la réalité que de modeler les représentations afin de favoriser l'implication des salariés et l'adhésion de l'opinion publique comme le souligne bien Stéphane Olivesi (2006) : « le discours managérial n'a ni pour finalité de rendre compte de la réalité, ni pour but de transmettre des informations. Le discours vise à imposer un système de représentations pour induire des comportements et des attitudes conformes à l'intérêt de ceux qui le produisent ».

La gestion du symbolique :

Ces discours cherchent ainsi à « jouer sur le terrain des représentations de la valeur des entreprises » (Loneux, 2007). Ils ont pour objectif d'imposer une image harmonieuse du monde de l'entreprise et des relations hiérarchiques (qui restent profondément inchangées dans leurs fondements) en influant les représentations afin de favoriser l'implication totale des salariés dans l'organisation et l'adhésion de l'opinion publique.

Bernard Floris (1996 a) s'est particulièrement penché sur la genèse de ces formes de communication dites « institutionnelles » qu'il définit comme un « ensemble de démarches d'ingénierie sociale et symbolique, caractérisées par des techniques de manipulation et de persuasion ».

Reprenant à Emile Durkheim et Karl Marx la différenciation entre division technique et division sociale du travail, il distingue « d'une part, la gestion technique et administrative des affaires d'une société organisée et sans laquelle il n'y a pas d'ordre objectif, d'autre part, la gestion symbolique ou la légitimation des actes, du sens et des valeurs attribuées à cette société et à ses dirigeants pour que les individus reconnaissent ou acceptent leur position et

leur activité par rapport à celles des autres et sans laquelle il n'y a pas d'ordre subjectif » (Floris, 1996 a). La communication institutionnelle poursuit ainsi des « objectifs symboliques (...) destinés à légitimer les fonctions d'une institution et de ses agents (en particulier dominants) par des technologies intellectuelles d'influence sur des représentations et des comportements sociaux » (Floris, 1996 a).

Selon Bernard Floris, la communication institutionnelle a ainsi pour fonction de légitimer une nouvelle représentation de l'entreprise et des positions hiérarchiques visant à les instituer comme naturelles et centrales au sein de la société qui émerge suite à l'effondrement du compromis fordiste. Grâce à elle « l'entreprise doit être perçue positivement par ses publics internes et externes ; il faut obtenir une identification optimale des salariés, voire des consommateurs et des publics environnants ; il faut démontrer à tous que l'entreprise est le meilleur défenseur de l'intérêt général » (Floris, 1996 a).

Ces techniques sont, pour lui, inédites, non dans le sens où elles cherchent à agir sur les comportements ou influencer sur les esprits (ce qui n'est guère novateur), mais parce qu'elles le font au travers de méthodes rationalisées : « la nouveauté qui apparaît avec la professionnalisation du travail de communication, c'est le traitement rationnel de la gestion des relations symboliques entre direction et salariés à l'aide des sciences sociales et des technologies intellectuelles (les « sémiotiques » de Michel Foucault) » (Floris, 2000). C'est pour cette raison qu'il identifie la communication institutionnelle à une « ingénierie sociale et symbolique » rassemblant un ensemble de « procédés rationalisés d'obtention de comportements et de représentations préconstruites » (Floris, 1996 a).

Une idée que l'on retrouve également chez Stéphane Olivesi (2006) sous l'expression de « gestion rationalisée du symbolique. Il y a gestion rationalisée au sens où les productions signifiantes deviennent l'objet d'un savoir explicite qui ne relève plus du simple savoir-faire, spontané, individuel, intuitif mais de stratégies d'actions, plus ou moins concertées, élaborées à partir de principes et de règles, qui visent à imposer un système de représentations des rapports sociaux, conforme à l'intérêt des promoteurs ».

Ces discours traduisent donc une certaine reconnaissance des dimensions sociales et symboliques au sein du monde économique mais également, et peut-être surtout, l'extension du domaine de la gestion, de la rationalisation et de l'instrumentation à l'homme au travail dans ce qu'il a de plus humain. Nombre d'auteurs fustigent en effet, comme nous le verrons

plus longuement par la suite, l'appréhension de ces dimensions purement humaines dans une perspective « logistique » (Gardère et Gramaccia, 2003), « rationaliste, finalisée et déductive » (Crozier, 1991) et qui a toute vocation à les faire « dégénérer en un autre outil de gestion » (Sievers, 1990). Un fait particulièrement bien illustré par l'entreprise SI comme nous le verrons ultérieurement.

Le brouillage des sphères professionnelle et publique:

Cette communication dite « institutionnelle » traduit également un « brouillage des frontières » entre les sphères publique et professionnelle, comme l'illustrent bien les discours de SI mais surtout les récits de l'engagement du DGE qui travaillent à réconcilier, et plus encore à rendre interdépendants, « la performance économique » et la « performance sociale ».

La différenciation entre ces sphères, que l'on peut rapprocher des « champs » bourdieusiens, est un phénomène historique qui débuta au Moyen Age pour Pierre Bourdieu et au XVIème siècle pour Michel Foucault. Leur autonomie a cependant toujours été relative :

Toutes ces sphères ou ces champs de pratiques qui ont émergé historiquement et ont acquis leur propre autonomie ne sont pas pour autant complètement dissociés les uns des autres. Ils restent imbriqués de manière complexe et une grande partie de la tâche de l'étude sociologique des champs, telle que la propose Bourdieu, est de rendre compte de la manière dont ils sont structurés et reliés entre eux, tout en évitant de réduire un champ à un autre, ou d'envisager toute chose comme un simple épiphénomène de l'économie²¹⁵

Plusieurs auteurs constatent aujourd'hui une forme de dédifférenciation entre ces sphères, notamment à la faveur des discours institutionnels des entreprises. Catherine Loneux (2007) défend ainsi l'idée selon laquelle « la communication institutionnelle entretient une confusion entre les registres de l'entreprise, du travail, la sphère professionnelle et le registre de la vie privée, de convictions personnelles, des valeurs individuelles, politiques, culturelles », et ce dans le but d'accroître la légitimité des entreprises. D'« organisation artefactuelle », ordre construit rassemblant des ressources autour d'un projet à dimension économique, l'entreprise devient « organisation institutionnelle », ordre naturalisé doté d'une puissante raison sociale (au sens propre) et à dimension sociopolitique. Ainsi, pour Christian Le Moëne (2006 a), à

²¹⁵ Préface de John B. Thompson. Dans BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

travers ces discours, « les entreprises sont présentées comme des instances privilégiées de constitution du ''lien social'', c'est-à-dire des institutions politiques au sens fort ». De même, pour Catherine Loneux, avec ces discours, les entreprises sont « à la recherche du statut d'institution ayant pleinement leur rôle à jouer dans la société ». Dans son Habilitation à Diriger des Recherches consacré aux discours éthiques, elle met particulièrement l'accent sur la confusion entre le registre de l'entreprise et celui de la morale qui, loin d'être nouvelle, a été identifiée dès 1904 par Max Weber opérant un recoupement entre capitalisme et protestantisme. Une idée aujourd'hui reprise par Luc Boltanski et Eve Chiapello avec *Le nouvel esprit du capitalisme*. Karl Polanyi a lui aussi participé à éclairer les liens entre économie et société à partir des années 1930 où, selon lui, un « terme est mis à la tentative de séparation institutionnelle entre l'économique et le politique »²¹⁶.

Le phénomène actuellement à l'œuvre semble cependant d'une autre portée en ne cherchant plus seulement à doter le capitalisme d'un esprit et l'entrepreneur d'une morale mais de faire de ceux-ci les institutions centrales de la société. L'objectif n'est plus tant de renforcer la légitimité de l'entreprise en l'institutionnalisant que d'en faire la seule institution légitime.

Pour Bernard Floris (1996, a), cette évolution est directement liée aux événements de 1968, suite auxquels les dirigeants prirent conscience « qu'il fallait intervenir directement dans l'espace public et investir les champs médiatiques et politiques pour changer l'image du capitalisme ». Un phénomène qui se poursuit avec la chute du compromis fordiste et l'amointrissement du pouvoir mobilisateur des syndicats et de la lutte des classes qui préparèrent le terrain « pour que s'érige l'entreprise comme institution centrale », comme « modèle social à la fois économique, politique et symbolique » (Floris, 1996 a).

Si nous gardons à l'esprit la mise en garde de Pierre Bourdieu contre toute interprétation simplificatrice réduisant un « champ » à un autre, nous persistons cependant à nous interroger en nous demandant si ce brouillage, censé « remettre l'économie au service de l'homme », ne se fait pas en assujettissant la sphère morale à celle de l'entreprise. Tel est le constat que nous avons pu faire face aux discours du DGE et de SI prétendant concilier harmonieusement l'économique et l'humain. Un constat qui semble confirmer les analyses de Catherine Loneux (2007) pour qui « la communication institutionnelle éthique vise une dislocation des sphères privée, professionnelle et publique et entend généraliser l'application des normes

²¹⁶ POLANYI, Karl (1983). *La grande transformation*. Paris : Gallimard, 419 pages. ISBN : 2-07-021332-3

professionnelles et marchandes à l'ensemble de la société » ou encore celles de Christian Le Moëne notant que « les règles, les modalités relationnelles implicites ou explicites qui sont à l'oeuvre dans les entreprises et les organisations sont du même ordre que celles qui régissent la société globale, et donc que les normes managériales de la sphère professionnelle fondent les normes politiques de la sphère démocratique »²¹⁷. Christian Le Moëne (2006 a) assimile ainsi la communication institutionnelle à « un projet complexe – le plus souvent non explicité – de soumission des logiques sociales aux normes de la sphère professionnelle ». Une idée que l'on retrouve encore chez Valérie Brunel :

L'éthiquement correct et l'économiquement utile semblent converger, mais au prix d'une réintégration du premier comme fin au service du second. (...) Traditionnellement, les motifs idéels qui servent le capitalisme lui sont transcendants (...). Or, les analyses actuelles du capitalisme font l'hypothèse d'une émancipation du capitalisme à l'égard de son système de fins éthiques, celui-ci étant devenu un moyen au service de la rationalité instrumentale. Désormais, les ''motifs idéels'' seraient subordonnés à des motifs économiques. L'éthique serait aujourd'hui radicalement instrumentalisée à des fins d'adhésion et de restauration des comportements propices à la bonne marche du système capitaliste. Ce dernier serait plus que jamais mu par une rationalité instrumentale dominante qui aurait étendu son domaine d'action jusqu'à englober ce qui jusque là transcendait, à savoir l'éthique (Brunel, 2004)

La rationalisation du monde vécu propre à la modernité mise en lumière par Max Weber semble ainsi s'accroître : l'emprise du domaine du rationnalisable, du gérable, du calculable, de l'instrumentable ne cesse de s'étendre.

➤ Les pratiques managériales : euphémisation du pouvoir et gestion du subjectif:

Parallèlement à ces discours idylliques, les managers et dirigeants semblent réellement expérimenter des pratiques inédites fondées sur le dialogue, la proximité, la confiance et l'autonomisation des salariés.

Ici encore, il s'agit de « travailler » les représentations des salariés pour favoriser leur implication en brouillant cette fois-ci les frontières entre sphères professionnelle et privée

²¹⁷ LE MOENNE, Christian (1995). *Etudier les communications d'entreprises : problèmes et problématiques*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches : Université Stendhal Grenoble 3, 1995 Cité Dans LONEUX, Catherine (2007). *L'éthique entrepreneuriale et managériale comme dispositif communicationnel: analyse des enjeux et pratiques- problématisations*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches : Aix Marseille 1

permettant à la gestion d'étendre son emprise aux dimensions « subjectives » (psychologie, affect, désirs). Ce brouillage des frontières participe également à « euphémiser » les problématiques du pouvoir et de la domination au sein des « nouvelles formes organisationnelles ».

Des pratiques managériales fondées sur le dialogue et la proximité :

Comme nous l'avons vu, les encadrants et dirigeants de Log et SI se revendiquent explicitement d'un management démocratique s'attachant à solliciter la parole de leurs salariés. Le dialogue est ainsi à la base de leurs pratiques managériales visant à créer une relation de confiance avec leurs « collaborateurs ». Ces dirigeants et encadrants sont ainsi appréciés pour leurs qualités humaines : facilité d'accès, respect, honnêteté, écoute voire empathie. Les pratiques du directeur de l'agence SI de Rennes ainsi que celles du directeur technique de Log illustrent parfaitement ces nouveaux attributs des managers décrits par Eva Illouz (2006), qui sont désormais « incités à intégrer à leur personnalité des qualités dites féminines, par exemple une certaine sensibilité aux émotions, la capacité à maîtriser certains mouvements d'humeur et à écouter les autres avec une certaine forme de sympathie ». Certaines pratiques, comme la consultation et l'écoute, sont cependant ambivalentes.

Les encadrants et dirigeants de ces deux entreprises entretiennent également une forte proximité relationnelle avec leurs salariés qui se traduit de multiples façons : tutoiement réciproque, emploi des prénoms, humour, proximité générationnelle (même âge et même situation familiale), hobbies communs (sport, jeux vidéos), tenues décontractées similaires, relations extraprofessionnelles. Ces relations de proximité semblent être une constante des organisations dont l'activité est centrée sur les TIC comme l'expliquent Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005) : « les relations sociales débordent souvent le cadre strictement professionnel (...). Les nouvelles organisations mettent l'accent sur la convivialité, les rapports humains authentiques (opposé au formalisme bureaucratique) ». Les relations amicales égalitaires semblent ainsi se substituer aux relations professionnelles hiérarchiques, un glissement largement facilité par les pratiques de cooptation qui puisent dans l'univers amical des ingénieurs lors des recrutements.

En miroir des discours institutionnels brouillant les sphères professionnelles, publiques et privées, ces nouvelles pratiques managériales semblent ainsi inaugurer l'entrée de la démocratie mais surtout des relations conviviales voire amicales dans l'entreprise.

La gestion du subjectif et le brouillage des sphères professionnelles et privées :

A priori, ce « style managérial » semble en grande partie lié à la personnalité des encadrants et dirigeants de ces deux entreprises. Comme l'explique le dirigeant de Log : *« je suis à l'aise avec les gens, je n'ai pas de barrière, la fonction de dirigeant ne me met pas sur un piédestal »*. De même, son directeur technique dit ne pas être *« un pro du management, le management je le vis, je n'ai jamais eu de cours ni rien. Mon truc c'est les personnes et est-ce que ça va bien avec elles ou pas (...) Mon management est basé sur la relation que j'ai aux individus »*.

Le témoignage du directeur d'agence de SI est plus ambigu. La confiance et l'écoute qu'il accorde à ses ingénieurs correspondent chez lui tout autant à une *« conviction personnelle »* qu'à *« quelque chose d'intéressé »* : *« je suis incapable de gérer autrement mais c'est aussi un facteur de plus value »*. Une perspective équivoque dont la visée manipulatoire se retrouve explicitement dans le témoignage du directeur technique de Log : *« comme je souhaite éviter le conflit et qu'à un moment donné tu veux faire bouger les choses : t'as quoi comme possibilités si tu veux avancer ? T'as le conflit pour imposer des choses ou t'as le consensus, mais le consensus naturel moi je n'y crois pas beaucoup. Je pense que le consensus il peut être faussé par la façon dont tu présentes les choses », « je ne travaille pas sans consensus, même si je sais très bien que c'est déséquilibré parce que moi j'ai travaillé en amont, j'ai travaillé un argumentaire que eux n'ont pas, j'ai réfléchi (...) j'essaie d'anticiper. Avant une quelconque annonce à une personne, j'essaie de demander ''et qu'est-ce que tu penserais si...'' et donc j'essaie de plus en plus le convaincre que c'est vraiment la bonne voie de sorte à minimiser l'impact de l'annonce et la déception », « je ne manipule pas pour mes intérêts personnels, je manipule en premier lieu pour que la personne se sente bien, ce qui pour moi est conjugué avec l'intérêt de la société. Je ne ferais pas un truc pour qu'uniquement la personne se sente bien, faut que les deux soient conjugués. L'objectif c'est que la personne trouve une bonne place dans la société, mais je le fais pas de manière brutale, j'y crois pas à ça »*. Il joue ainsi du dialogue, de la proximité, de l'écoute, de l'attention pour progressivement infléchir ses ingénieurs et mettre leurs aspirations et attitudes en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

Les pratiques du directeur technique de Log rejoignent ici parfaitement les propos de Valérie Brunel (2004) pour qui *« les méthodes d'influence répondent à de nouvelles contraintes organisationnelles qui bannissent l'ordre et l'autorité comme étant contre-productives, et leur préfèrent une relation fondée sur l'alliance interpersonnelle (...) Partager ses propres enjeux*

personnels et avoir un comportement en apparence tolérant, humain et compréhensif sont un moyen plus efficace de communiquer et d'atteindre ses objectifs ». Il ne s'agit désormais plus de contraindre mais de susciter l'adhésion en faisant appel aux affects et aux désirs de l'individu selon des techniques de « soumission de la subjectivité » (Foucault, 2001 a).

Les pratiques managériales actuelles renvoient ainsi pour Valérie Brunel (2004) à une intrusion et une instrumentalisation de la psychologie en entreprise qui « tend à transformer la subjectivité en objet de gestion » et à « faire de l'élément humain et de ses affects une ressource gérable ». Comme le soulignent Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) : « ces orientations du néomanagement sont souvent présentées comme un effort pour orienter le monde du travail dans un sens plus humain. Mais elles peuvent faire naître en retour de nouveaux risques d'exploitation (...) Les nouveaux dispositifs pénètrent plus profondément dans l'intériorité des personnes, dont on attend qu'elles se ''donnent'' et rendent possible une instrumentalisation des hommes dans ce qu'ils ont de proprement humain ». Ici encore, le domaine du calculable, du rentable, du programme, de l'évaluable étend son emprise pour venir rationaliser et instrumentaliser ce qu'il y a de plus humain dans l'homme au travail. Comme le souligne Jean-Pierre Le Goff (1995): « aucune part de l'individu ne doit être soustraite à l'implication dans le travail », il s'agit de « mobiliser l'être humain dans sa totalité. Le désir, le rêve, l'imagination...doivent désormais s'investir dans la nouvelle bataille de la production ». Ce phénomène se retrouve encore dans de nombreuses analyses consacrées aux nouvelles formes organisationnelles sous divers vocables : « management de la subjectivité » chez Bernard Floris (1996 a), « mobilisation du désir » ou « mobilisation psychique et affective » chez Vincent De Gaulejac (2005), « domination affective » chez Eugène Enriquez (1997), « économie des affects » ou encore « économie du sensible » chez Maurizio Lazzarato (2004).

S'opère ici un brouillage entre les sphères privée et professionnelle, que l'on retrouve bien dans les récits de la maisonnée de SI où « l'enjeu est une présentation rêvée de l'entreprise comme espace commun (...) distinct de l'espace public et politique et plus proche de l'espace privé » (d'Almeida, 2001). Ces discours prônent ainsi l'épanouissement et la réalisation personnelle, la convivialité voire l'amitié et la confiance, qui ne sont désormais plus opposés mais conjugués à la performance économique. Un « mélange des genres » que l'on retrouve bien dans le discours du directeur de l'agence SI de Rennes : « *le pari que je me suis fixé c'est de concilier la croissance, la rentabilité et le fait que les gens soient contents* ». On le

retrouve encore dans le témoignage du directeur technique de Log qui, leurs des EAP, dit chercher à « *mettre en adéquation les aspirations de la personne et de la société* ». Comme le souligne Valérie Brunel (2004), avec ce type de discours « il n'y a plus d'opposition entre l'individu et le système. Le bonheur de l'homme et le profit sont deux finalités conciliables et même convergentes ».

Si Valérie Brunel (2004) convient que « l'objectif de performance et l'objectif de bien être ne sont pas opposés », elle s'interroge : « le fait de les rendre dépendants l'un de l'autre pose la question du type de régulation sociale qui va s'exercer par la manière dont l'individu va être amené à s'envisager lui-même et à faire usage de lui-même ». Son ouvrage, tiré de sa thèse, s'intéresse ainsi aux techniques de « développement personnel » en entreprise qui cherchent à prolonger la quête existentielle de l'individu par un projet gestionnaire : « cette quête de soi est donc profondément ambivalente, entre humanisme et utilitarisme, entre recherche de bien être et recherche d'efficacité, entre recherche d'authenticité et adaptation sociale. Les discours et pratiques ''psy'' en entreprise s'inscrivent sous le signe du paradoxe. Ils font l'éloge de la personne, ils prônent la subjectivation, la capacité à devenir un sujet autonome, libre et authentique...ceci pour mieux favoriser l'adaptation de l'individu à ce que l'organisation attend de lui » (Brunel, 2004). Une ambivalence que nous avons bien retrouvée dans les discours de SI.

L'intrusion de la psychologie et de la sphère privée au sein de la sphère professionnelle est particulièrement bien illustrée par l'importance centrale qu'acquiert le « savoir-être » dans le recrutement et les entretiens individuels²¹⁸ (comme le montre l'étude de nos deux entreprises). Le savoir-être induit en effet une approche « psychologisante » et renvoie à « des comportements qui relevaient antérieurement de la sphère privée et de la liberté personnelle » (Le Goff, 2003).

Cette idée d'intrusion de la psychologie et de la vie privée en entreprise se retrouve également chez Eva Illouz (2006) sous le terme de « capitalisme émotionnel » où

La division conventionnelle entre une sphère publique vide d'émotions et une sphère privée qui en est saturée s'estompe (...) le capitalisme émotionnel est une culture dans laquelle les pratiques et les discours émotionnels et économiques s'influencent mutuellement, aboutissant ainsi à un vaste mouvement dans lequel

²¹⁸ Cf. Volumes 2 – Annexes : Annexe 2. Les documents organisationnels : L'agence Si de Rennes : L'entretien annuel professionnel et Log : L'entretien individuel

les affects deviennent une composante essentielle du comportement économique et dans lequel la vie émotionnelle obéit à la logique des relations et des échanges économiques (...) Plus exactement, un mélange s'est opéré entre les attitudes liées au marché et le langage de la psychologie (Illouz, 2006)

Un phénomène qu'elle relie directement aux travaux effectués par Elton Mayo aux ateliers Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago à la fin des années 1920 : « le langage de l'affectivité et celui de l'efficacité économique étaient en train de se mélanger étroitement, chacun déteignant sur l'autre (...) le bon manager devint de plus en plus quelqu'un qui manifestait des qualités de psychologue. Il devait être capable de saisir, de traiter et d'écouter calmement la complexité des relations sociales sur le lieu de travail». (Illouz, 2006). Eva Illouz (2006) souligne à juste titre que tous les salariés de cet atelier étaient exclusivement des femmes, expliquant ainsi la nécessité aujourd'hui faite au manager d'« intégrer à leur personnalité des qualités dites féminines » comme nous l'avons vu précédemment. Des qualités explicitement promues par le GDE : « [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »²¹⁹.

Et, ici encore, l'auteur s'interroge sur la « logique ambivalente » de ces nouvelles pratiques « liant les émotions au capital » : « je me demande si la logique ambivalente que j'ai suivie tout au long du XXème siècle n'est pas en train d'obéir de plus en plus au marché. En effet, si le sujet capitaliste conventionnel pouvait passer du ''stratégique '' au purement ''émotionnel'', à l'époque de la psychologie et d'Internet, le principal problème culturel, me semble-t-il, est qu'il devient beaucoup plus difficile de repasser du stratégique à l'émotionnel. Les acteurs, souvent contre leur volonté, semblent condamnés au stratégique » (Illouz, 2006). Ici encore, le brouillage entre la sphère privée et la sphère professionnelle, entre le registre de l'émotion et celui de l'économie, semble assujettir les premiers au service des seconds.

²¹⁹ Revue du GDE parue en janvier 2008

L'euphémisation du pouvoir et le brouillage des frontières entre dirigeants et dirigés :

Comme nous l'avons vu, ces nouvelles pratiques managériales basées sur le dialogue et la proximité, en décalage complet avec l'image traditionnelle de la hiérarchie, ont beaucoup surpris Gilles, un jeune stagiaire de Log : *« moi qui vient de sortir de la fac, on a pas forcément l'habitude de s'adresser à une personne plus haute hiérarchiquement en la tutoyant...au début ça fait un peu bizarre, et puis après ça change complètement la relation »*. Ces relations de proximité basées sur le dialogue et la confiance participent en effet grandement à « euphémiser » les rapports hiérarchiques entre dirigeants et dirigés sous les traits de la relation amicale. Ainsi, à l'agence SI de Rennes, Benoît estime que son directeur d'agence *« est notre responsable et en même temps c'est un copain aussi »*, au point que son leadership directif soit totalement dénié par les ingénieurs. De même, à Log, Guillaume estime que le directeur technique *« c'est mon responsable, mais il ne cherche pas à établir de relations hiérarchiques »*. Il dit également ne *« pas spécialement »* ressentir de barrière hiérarchique avec son dirigeant. Guillaume fait d'ailleurs de *« l'absence de barrière hiérarchique »* une caractéristique fondamentale de l' *« état d'esprit »* de Log.

Ainsi, *« la réalité pérenne du pouvoir hiérarchique [disparaît] du paysage, dissimulée derrière les relations interpersonnelles (...) psycho affective[s] »* qui donnent *« l'illusion manipulatrice d'une égalité »* (Mendel, 2002). Les pratiques affectives semblent se substituer aux rapports de pouvoir et viennent transformer l'entreprise en un lieu égalitaire et convivial, et non plus hiérarchique et conflictuel, où le travail devient facteur d'épanouissement et non plus un labeur, et l'encadrant un « copain » et non plus un chef. Ce que l'on oublie, c'est que les rapports affectifs ne sont pas antinomiques aux rapports de pouvoir. Bien au contraire, ils peuvent venir les nourrir comme le note Marie-Odile Marty (1979) : *« la chaleur humaine est ici l'instrument privilégié du pouvoir. L'affectif est un moyen privilégié d'obtenir l'investissement de l'autre sur l'expérience, lorsque l'on a besoin de sa participation »*.

La « psychologisation » des rapports sociaux dans l'entreprise participe ainsi à « euphémiser » les relations hiérarchiques en annulant *« en pensée la contradiction interne du capitalisme entre recherche du profit et satisfaction de l'employé, ou entre capital et travail »* (Brunel, 2004). Ces techniques managériales « pensent l'égalité entre individus d'un point de vue psychologique, sans intégrer dans leurs modèles les conditions sociologiques de l'égalité-les statuts hiérarchiques, les rôles et les positions de pouvoir respectifs. (...) Cette passion égalitaire et humaniste, transposée dans le monde de l'entreprise, revient à passer sous silence

la cartographie du pouvoir (...) par une attention extrême portée aux causes psychologiques des comportements » (Brunel, 2004).

Une évolution dans laquelle la communication tient un rôle central selon Christian Le Moëne (2006 a) pour qui « la mise en communication généralisée (...) contribue à évacuer la question du pouvoir en égalisant symboliquement ceux qui le détiennent et ceux qui y sont soumis ». De même, pour Françoise Bernard (2006) : « les notions de pouvoir, de domination, d'inégalités sont remises au placard du passé ; elles sont volontiers remplacées par la notion d'asymétrie qui conduit à des corrections communicationnelles techniques relevant du « mieux communiquer ».

Ces nouvelles techniques centrées sur la psychologie et l'idéal de communication assurent ainsi une évacuation totale des problématiques structurelles et organisationnelles du pouvoir en entreprise, comme la division et l'organisation du travail. Si dysfonctionnement il y a, il sera désormais « traduit en termes de manque de compétences individuelles et relationnelles » (Brunel, 2004) : « dans une représentation désormais usuelle et largement partagée, les dysfonctionnements, voire les échecs, sont très souvent imputés à des déficits de communication » (Bernard, 2006). Cette « psychologisation générale du management » remplace ainsi « la gestion des problématiques organisationnelles par une prise en charge individuelle et subjective » (Brunel, 2004).

Les entretiens annuels sont, pour Valérie Brunel (2004), d'excellents exemples de ces techniques d'« euphémisation » : « cette occultation des rapports de pouvoir et de domination se trouve, au départ, dans le principe même de l'entretien qui consiste à postuler par avance le consensus entre coach et coaché, entre évaluateur et évalué. La rencontre entre les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation est considérée comme allant de soi. Ce mode d'évaluation permet une implication affective plus grande du salarié et renforce sa propension à faire siens les objectifs de l'organisation ainsi que sa conformisation au modèle attendu ». Ce dispositif participe en effet à individualiser la parole des salariés qui se retrouvent seuls face à leur encadrant - tels devant un psychologue ou, mieux, un confident- pour parler de leurs envies, de leurs désirs, de leurs perspectives, même les plus intimes, et que le manager doit chercher à rendre conformes aux objectifs de l'entreprise, dont la réalisation assurera leur réalisation personnelle.

Valérie Brunel (2004) n'est pas la seule à souligner cette « euphémisation du pouvoir ». D'autres y participent également activement, comme Jean-Pierre Le Goff pour qui le

management contemporain « forme en fait une idéologie qui tente de masquer les divisions et les écarts existant au sein de l'entreprise » (Le Goff, 2000) : « dans l'entreprise dite du troisième type, le pouvoir ne s'affirme plus, ne s'affiche plus comme tel. Il ne se laisse pas reconnaître par des signes extérieurs de distinction trop visibles qui le placeraient à distance des salariés et offrirait par là même une prise à la contestation et à l'affrontement » (Le Goff, 1995). Encore une fois, les frontières deviennent perméables, mais ici c'est « l'écart entre dirigeants et salariés, la distinction des responsabilités et des rôles [qui] sont brouillés » (le Goff, 2003).

Ainsi, « la fonction d'autorité s'exerce aujourd'hui dans la dénégarion » (Damien, 2007). Une dénégarion qui n'entraîne pas pour autant sa disparition, bien au contraire : « sa mort annoncée n'est-elle pas le stade supérieur d'une hégémonie ? » (Damien, 2007).

Dans cette perspective, François Bernard Huyghe (2007) fait l'hypothèse d'un passage de l'autorité à l'influence, dont les stratégies de mise en œuvre sont beaucoup plus complexes car si « l'autorité a besoin de visibilité », l'influence est pour sa part « invisible, voire occulte ». A cet égard, il n'est pas anodin de noter que le département communication du DGE se nomme « communication et influence »²²⁰.

Des pratiques managériales valorisant la responsabilité des salariés

Les rôles hiérarchiques classiques sont également « brouillés » par la référence prégnante au sein des discours managériaux à l'autonomie des salariés qui tend à gommer le lien de subordination.

Cette autonomie est cependant bien limitée dans nos deux entreprises puisque, comme nous l'avons vu, elle ne concerne que les marges de l'organisation du travail et de la réalisation technique des projets assignés. Elle se perçoit ainsi de manière toujours cadrée pour les encadrants et dirigeants de ces deux entreprises.

L'intériorisation des normes : psychologisation et euphémisation du pouvoir

Encore une fois, « l'insistance sur la responsabilité serait la preuve de la prise en compte de l'homme dans toutes ses dimensions par l'organisation » (Enriquez, 1997). Eugène Enriquez regrette cependant que cette responsabilisation ne vaille qu'au niveau organisationnel et

²²⁰ GDE. *Mode d'emploi 2007-2008*

technique, comme l'illustre bien nos deux entreprises, mais « oublie » totalement les problématiques politique, sociale, civique, écologique ou encore psychique.

Nombreux sont ainsi les auteurs qui, comme nous, constatent une « autonomie encadrée dans un contexte strict et limité » (Floris, 2000), « une autonomie contrôlée » (Coutrot, 1998) : « chacun est incité à prendre des initiatives, à faire preuve de créativité et d'autonomie dans le sens des orientations et des convictions de l'entreprise » (de Gaulejac, 2005), « chaque salarié est placé devant une situation contradictoire, profondément déstabilisatrice : il est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performances » (le Goff, 2003).

L'autonomie doit donc ici se comprendre dans sa conception néo managériale (comme la capacité de faire face à l'aléa dans le domaine technique et aux marges de l'organisation du travail) et non dans son acception littérale originelle (consistant à « se donner soi-même ses lois » [Castoriadis, 1990]).

Cornélius Castoriadis (1997) définit en effet l'autonomie comme le fait d'être « auteur de sa propre loi explicitement et, tant que faire se peut, lucidement », comme « la capacité (d'une société ou d'un individu) d'agir délibérément et explicitement pour modifier sa loi, c'est-à-dire sa forme ». Une telle conception de l'autonomie appliquée aux entreprises nécessiterait d'ouvrir aux salariés des domaines plus stratégiques comme la définition des finalités et objectifs de l'entreprise.

Certes, l'autonomie ici accordée éloigne le salarié de la contrainte d'obéissance traditionnelle et lui ouvre un espace de création personnel. Cette création doit cependant se faire dans le cadre et dans le sens d'objectifs décidés par d'autres. Cette autonomie là n'a pas pour finalité l'épanouissement personnel ni l'émancipation des salariés mais vise à assurer la continuité de la production malgré les perturbations organisationnelles ou techniques.

L'autonomie apparaît dès lors comme un instrument stratégique au service de la hiérarchie : elle « n'est pas la capacité des exécutants à détourner ou à remplacer les règles formelles par un autre système de règles », elle est avant tout un dispositif « permettant l'obtention du résultat » (De Terssac, 1992). Comme l'explique Sandra Bellier (2002) : « plus que de l'autonomie au sens réel du terme, ce sont des initiatives conformes aux besoins des organisations, sans qu'on perde de temps et d'énergie en consigne, coaching et contrôle. C'est

finalement une très forte intériorisation des normes et non pas une distance ou une liberté par rapport à ces règles ».

Nombreux sont également les auteurs à faire état d'une « intériorisation » des normes. Ainsi, pour Valérie Brunel (2004), « ce processus d'autonomisation est donc un processus d' ''intériorisation libre'' des objectifs de l'entreprise ». De même, pour Jean-Pierre le Goff (2003), « à la contrainte externe se substitue une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes ». Et pour Bernard Floris (1996 a), ce fait serait particulièrement saillant dans le « travail informationnel, ce dernier a toutes les allures d'une autonomisation fortement contrôlée ».

L'autonomie et la responsabilisation cachent ainsi paradoxalement l'émergence d'une nouvelle forme d'obéissance, intériorisée, comme le souligne Vincent de Gaulejac (2005) notant le « paradoxe selon lequel chacun est invité à calculer son autonomie, sa liberté, sa créativité pour mieux exercer un pouvoir qui renforce sa dépendance, sa soumission et son conformisme ». De même, pour Xavier De La Véga (2005), cette autonomisation est le symptôme de « nouvelles formes de domination » et de « nouvelles technologies de pouvoir » reposant sur « une ''torsion'' de la vision moderniste de l'émancipation. (...) l'autonomie, la participation, l'authenticité interviennent comme de nouveaux vecteurs de subordination des salariés ».

Le cas de Log illustre bien les travers de cette autonomie paradoxale qui revient finalement à laisser les salariés se débrouiller seuls pour atteindre les objectifs stratégiques définis par la hiérarchie. Elle entraîne en effet un niveau élevé de stress, celui-ci étant « ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences » selon la définition donnée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail²²¹. Ce niveau de stress est encore aggravé par le manque de structuration de l'entreprise et la nécessité de travailler dans l'urgence. Comme le souligne Jean-Pierre Le Goff (2000) : « il est une façon d'en appeler à la responsabilité de tous dans l'entreprise qui, loin de parvenir à l'efficacité dont elle se réclame, génère de l'inquiétude et de l'angoisse ».

Avec cette forme d'autonomie, c'est en effet désormais

²²¹ Cité dans MOLENAT, Xavier (2008). « Le stress au travail ». *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, septembre-octobre-novembre 2008, n°12, pp. 56-59

L'individu qui doit prendre en lui la charge psychique induite par la contradiction : comment faire plus avec toujours moins ? Comment être à deux endroits en même temps ? Comment gagner du temps quand on en a moins ? (...) Il y a comme une sous-traitance aux salariés, même les plus subalternes, des problèmes que l'organisation ne parvient pas à résoudre. Dans l'entreprise hiérarchique, lorsque l'employé était face à des exigences contradictoires, il faisait appel à son chef pour opérer un choix. Dans les organisations réticulaires c'est à chacun de trouver des réponses aux incohérences du système. Et s'il n'y parvient pas, il a le sentiment de ne pas être à la hauteur de ce qu'on lui demande (De Gaulejac, 2005)

Comme en faisait état un numéro de la *Revue de la qualité de vie au travail* de 2007 consacrée au « travail et changement »:

De manière générale, [les salariés] plébiscitent cette ouverture vers la prise d'initiative. Elle leur permet d'exercer leur jugement et le travail y gagne en intérêt. (...) Mais les salariés ont souvent l'impression d'être laissés seuls en première ligne pour faire face à des problèmes qui ne sont pas pris en charge par l'organisation et le management. La prise d'initiatives se transforme en ''débrouilles'' systématiques, sans règles claires pour baliser ce qui est autorisé ou non. (...) En l'absence d'une règle clairement établie, l'incertitude devient une forte composante de l'activité²²²

Ainsi, cette autonomisation correspond finalement à une « intériorisation subjective de la course à la productivité et la qualité » (Floris, 2000) qui peut devenir « source d'intensification du travail et d'auto-exploitation » (Vendramin et Valenduc, 2002).

L'autonomie participe donc elle aussi de la « psychologisation du pouvoir » en favorisant l'intériorisation des normes et « la gestion des problématiques organisationnelles par une prise en charge individuelle et subjective » (Brunel, 2004).

Tout comme la proximité et le dialogue, cette autonomie, qui recherche plus l'intériorisation des normes par les salariés que leur émancipation vis-à-vis d'elles, a également pour effet d'euphémiser les relations hiérarchiques sans pour autant les faire disparaître : « le travail décrit et demandé devient moins explicite et moins visible. Les obligations ne font pas l'objet de prescriptions explicites. Le passage de la règle explicite à l'obligation implicite n'enlève

²²² « Travail et Changement ». *Revue de la qualité de vie au travail*, novembre-décembre 2007, n°316

rien à l'orientation stratégique de la règle qui reste d'influencer le comportement des exécutants, même si cette influence se fait de manière plus discrète » (De Terssac, 1992).

L'extériorisation de la pression : brouillage des frontières et euphémisation du pouvoir

Par ailleurs, l'autonomie accordée, si elle est cadrée par la hiérarchie, est également fortement limitée par les exigences des clients, notamment en termes de délais, auxquels les ingénieurs de ces deux entreprises sont directement confrontés. Nombreux sont ceux qui se plaignent de leurs exigences de plus en plus élevées « *réclam[ant] des choses qui sont pas faisables dans les délais* » et « *demand[ant] plus que ce qu'on est physiquement capable de faire* ». Ainsi, « la plus grande autonomie des utilisateurs de l'informatique va de pair avec une soumission plus systématique à des délais précis et raccourcis » (Coutrot, 1998), « la pression de la date, du résultat à atteindre remplace celle du minutage de l'opération élémentaire de travail » (Lazzarato, 2004), « le temps de la production est de plus en plus étroitement intégré au temps de la demande, avec des incidences sur la prévisibilité du temps de travail, l'intensité de travail et la répartition du temps de travail sur la journée, la semaine, le mois ou l'année » (Vendramin et Valenduc, 2002) comme l'illustre bien le cas de Log.

Le développement d'une « culture client » au sein des équipes de production entraîne ainsi de nouvelles contraintes fortes comme le souligne Stéphane Olivesi (2006) : « faire prévaloir le client constitue, pour le management, un moyen de signifier aux salariés qu'il existe un impératif imprescriptible auquel toutes leurs actions doivent se subordonner, à savoir : la satisfaction totale du client. Il en résulte une soumission inconditionnée à cet impératif. Ce dernier ne peut en effet être discuté ou écarté sans mettre en cause la nature même de l'activité commerciale, d'où son caractère proprement incontestable ». Avec cette culture-client « la pression sur le travail semble plus déterminée par une "intériorisation" de l'impérieuse nécessité de satisfaire le client plutôt que par une pression de la hiérarchie » (Vendramin et Guffens, 2005).

Jean-Pierre Le Goff (2000) met en garde contre cette nouvelle culture qui « n'est pas sans risque du point de vue de la "motivation au travail" », comme l'illustrent bien les ingénieurs de Log qui attribuent leur démotivation aux exigences élevées des clients qui les obligent à travailler dans l'urgence. En effet, « la priorité à accorder aux exigences du client n'a rien de spontané pour des ouvriers et des techniciens ayant leurs propres valeurs professionnelles et des habitudes de travail fortement ancrées (...) [elle peut] venir heurter de plein fouet une

culture professionnelle et technique demeurant un repère identitaire central » plus sensible à la qualité, à l' « intelligence » et au caractère innovant de leurs produits.

L'instauration de cette culture client présente cependant l'avantage de « transférer aux clients une partie du contrôle exercé dans les années 60 par la hiérarchie » (Boltanski et Chiapello, 1999), comme le souligne nombre d'auteurs : « la contrainte et le contrôle sont transférés sur le client et le marché » (Vendramin et Guffens, 2005), « la figure du client, auquel le salarié peut s'identifier, éloigne celle du dirigeant comme prescripteur » (Askenay, 2004). Gérard Valenduc et Patricia Vendramin (2002) ont ainsi remarqué que « dans une enquête publiée en 1997 par la fondation européenne de Dublin, 75% des travailleurs interrogés attribuaient l'intensification du rythme de travail à la pression de la clientèle plutôt qu'à celle de la hiérarchie de leur entreprise ».

Cette forme d'autonomie participe donc elle aussi de l'euphémisation du pouvoir, désormais transféré vers les clients grâce à un brouillage des frontières de l'entreprise, dont on ne sait plus où est le dedans et où est le dehors.

Ainsi, avec cette « autonomie », les rapports hiérarchiques, les normes et les contraintes pesant sur les salariés semblent s'« euphémiser » sans pour autant disparaître grâce à leur intériorisation (mobilisant la subjectivité des salariés) et leur « externalisation » (brouillant les frontières de l'entreprise).

De l'analyse de ces quelques « micro-dispositifs » se dégage ainsi des « caractéristiques communes » (De Gaulejac, 2005) dessinant une image particulière du pouvoir tel qu'il s'exerce dans les nouvelles formes organisationnelles. Emerge la figure d'un pouvoir « euphémisé » opérant sur la subjectivité de l'individu au travail et sur la dimension symbolique de l'organisation grâce à un brouillage généralisé des frontières de l'entreprise, qui se confond désormais avec ses environnements extérieurs et étend ainsi l'emprise des logiques économiques.

Une mutation des formes et modalités d'exercice du pouvoir que nous allons tenter d'éclairer encore un peu plus à l'aide des concepts de « violence symbolique » et de « société de contrôle » respectivement issus de la sociologie bourdieusienne et de la philosophie foucauldienne.

c) De la violence physique à la violence symbolique :

Le concept bourdieusien de « violence symbolique » ou de « pouvoir symbolique » nous semble tout à fait approprié pour appréhender l'évolution des modalités d'exercice du pouvoir en entreprise. Nombre d'auteurs semblent d'ailleurs s'inscrire dans cette veine tels Evelyne Jardin (2005) avec la notion de « psychologisation du pouvoir », Eric Fay (2004) et le concept de « contrainte douce », Xavier De La Véga (2005) avec celui de « despotisme soft » ou encore Isabelle Orgozo (1998) qui parle de « soft tyrannie ».

➤ Un pouvoir invisible :

Si le concept de « violence symbolique » nous paraît pertinent pour décrire les formes de pouvoir à l'œuvre dans l'entreprise contemporaine c'est tout d'abord parce que celui-ci se définit comme une « violence cachée » (Terray, 2002), une « violence douce, invisible, méconnue comme telle »²²³ qui « doit toute sa difficulté à sa dissimulation » (Breton, 2000). C'est en effet ici que réside précisément toute sa ruse et sa puissance : « cette dissimulation lui confère de nouveaux pouvoirs et une efficacité spécifique (...) Le méconnu, c'est-à-dire, en l'occurrence, les rapports de force, continue de peser et d'agir et son efficacité est d'autant plus grande qu'il est invisible » (Terray, 2002).

Le pouvoir symbolique se caractérise ainsi par un « travail de dissimulation et de transfiguration (en un mot *d'euphémisation*) qui assure une véritable transsubstantiation des rapports de force en faisant méconnaître-reconnaître la violence qu'ils enferment objectivement et en les transformant ainsi en pouvoir symbolique, capable de produire des effets réels sans dépense apparente d'énergie » (Bourdieu, 2001).

On retrouve bien ici le phénomène de « dénégaration » et d'« euphémisation » du pouvoir précédemment mis en lumière, qui semble paradoxalement renforcer son emprise. Le concept de violence symbolique nous paraît donc des plus pertinents pour appréhender cette « nouvelle idéologie du management » (le Goff, 2000) cherchant à « masquer » et « nier » (le Goff, 2000), à « estomper » et « gommer » (Olivesi, 2006) les rapports et différences de pouvoir entre dirigeants et dirigés.

²²³ BOUDIEU, Pierre (1980). *Le sens pratique*. Paris : Editions de Minuit, 475 pages. ISBN : 2-7073-0298-8. Cité Dans TERRAY, Emmanuel (2002). « Réflexions sur la violence symbolique ». Dans LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris : Presses Universitaires de France, 236 pages, pp. 11-23. ISBN : 2-13-053185-7

➤ La gestion du symbolique et du subjectif :

Au-delà des formes que prend le pouvoir dans les nouvelles formes organisationnelles, qui se fait de moins en moins visible, le concept de « violence symbolique » incarne également parfaitement ses modalités d'exercice.

Son nom même renvoie à la « gestion symbolique » au cœur des discours institutionnels que nous avons précédemment analysés en mobilisant les travaux de Bernard Floris. Tout comme ces discours, la violence symbolique opère « dans et par la représentation » (Terray, 2002) en cherchant à imposer des significations, des rapports de sens. Pierre Bourdieu (2001) définit ainsi « l'autorité symbolique » comme un « pouvoir socialement reconnu d'imposer une certaine vision du monde social, c'est-à-dire des divisions du monde social », comme « pouvoir de constituer le donné par l'énonciation, de faire voir et de faire croire, de confirmer ou de transformer la vision du monde et, par là, l'action sur le monde, donc le monde, pouvoir quasi magique qui permet d'obtenir l'équivalent de ce qui est obtenu par la force ».

Par ailleurs, l'une des « propriétés générales de la violence symbolique » (Terray, 2002) est la « transfiguration des relations de domination et de soumission en relations affectives, la transformation du pouvoir en charisme ou en charme propre à susciter un enchantement affectif »²²⁴. On retrouve ici le phénomène de brouillage entre sphères professionnelle et privée substituant les rapports amicaux aux relations hiérarchiques. Ici encore, le GDE s'avère être une illustration parfaite lorsqu'il affirme qu'« une société a besoin de leaders si possible charismatiques. Dans le charisme, il y a une notion de cœur, une dimension humaine prépondérante, contrairement au leadership où les notions de compétitivité et d'égoïsme sont plus importantes »²²⁵.

Ainsi, avec la violence symbolique, « les structures et le calcul font place aux personnes et à l'émotion » (Mendel, 2002) « dissimulant la domination sous le voile d'une relation enchantée »²²⁶. Les pratiques managériales jouant de la proximité que nous avons pu constater

²²⁴ BOURDIEU, Pierre (1994). *Raisons pratiques, Sur la théorie de l'action*. Paris : Editions du Seuil, 251 pages. ISBN : 2-02-023105-0 Cité Dans TERRAY, Emmanuel (2002). « Réflexions sur la violence symbolique ». Dans LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris : Presses Universitaires de France, 236 pages, pp. 11-23. ISBN : 2-13-053185-7

²²⁵ Revue du GDE parue en juin 2006

²²⁶ Préface de John B. Thompson. Dans BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

renvoient donc bien à cette « violence symbolique » qui fait du subjectif un nouvel outil d'action permettant au pouvoir managérial d'étendre son emprise.

La violence symbolique a également pour particularité de ne pouvoir s'exercer sans la complicité active de ceux sur qui elle s'exerce. En ceci, la conception bourdieusienne du pouvoir se rapproche fortement de celle de Michel Foucault : « le pouvoir symbolique (...) se définit dans et par une relation déterminée entre ceux qui exercent le pouvoir et ceux qui le subissent » (Bourdieu, 2001).

Pour susciter la complicité de ses « victimes », la violence symbolique va s'appuyer sur une rhétorique du don et se présenter comme « service rendu ». Pierre Bourdieu a ainsi forgé cette notion à partir de l'analyse du don dans la société Kabyle que, contrairement à Lévi-Strauss, il n'étudie pas à partir de la structure formelle de la réciprocité mais comme un mécanisme à travers lequel le pouvoir est déguisé dans le geste même par lequel il s'exerce. La violence symbolique est ainsi « celle de la confiance, de l'obligation, de la fidélité personnelle, de l'hospitalité, du don, de la dette, de la reconnaissance, de la pitié »²²⁷.

Cette analyse du pouvoir en termes de don et de service rendu se retrouve chez plusieurs auteurs travaillant sur le management contemporain. Ainsi, selon Bernard Floris (1996 b), « pour que les dominés reconnaissent le pouvoir des dominants, il faut que ces derniers leur rendent des services matériels et symboliques ». Un mécanisme particulièrement étudié par Valérie Brunel (2004) à travers les pratiques de coaching : « les modèles managériaux actuels présentent l'exercice du management comme un "service" que le responsable d'équipe rend à ses collaborateurs pour leur permettre d'atteindre "leurs objectifs" - c'est-à-dire ceux fixés par l'entreprise (...) Le manager se voit attribuer un rôle de coach, censé non pas évaluer son managé, mais œuvrer à son développement ». Une idée que l'on retrouve plus largement chez Noam Chomsky (2007): « pour dominer, la violence ne suffit pas, il faut une justification d'une autre nature. Ainsi, lorsqu'une personne exerce son pouvoir sur une autre (que ce soit un dictateur, un colon, un bureaucrate, un mari ou un patron), elle a besoin d'une utopie justificatrice, toujours la même : cette domination est faite "pour le bien" du dominé. En d'autres termes, le pouvoir se présente toujours comme altruiste, désintéressé, généreux ».

²²⁷ BOUDIEU, Pierre (1980). *Le sens pratique*. Paris : Editions de Minuit, 475 pages. ISBN : 2-7073-0298-8. Cité Dans TERRAY, Emmanuel (2002). « Réflexions sur la violence symbolique ». Dans LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris : Presses Universitaires de France, 236 pages, pp. 11-23. ISBN : 2-13-053185-7

Une attitude parfaitement illustrée par le directeur de l'agence SI de Rennes qui présente son « envie d'être chef » comme une forme « d'altruisme » : « moi les gens avec qui je travaille j'ai envie de les rendre ''capables de'' (...) Ce qui me fait plaisir c'est d'être entouré de gens qui sont contents de faire le boulot qu'ils font et qui pensent que j'ai un rôle bénéfique dans cette satisfaction qu'ils ont ».

Ce mécanisme transmutant le pouvoir en don, en service rendu, participe pleinement au phénomène d'euphémisation du pouvoir comme le souligne Valérie Burnel (2004) : « présenter l'exercice du pouvoir comme un don ou comme un service rendu c'est le masquer comme pouvoir en faisant intérioriser à l'individu la nécessité d'obéissance sous forme de gratitude et de surinvestissement affectif dans les valeurs du système ».

➤ De l'action sur les corps à l'action sur les esprits :

Cette « violence symbolique » qui se fait invisible et opère par les représentations, les affects, les émotions, etc. a ainsi pour caractéristique centrale de déplacer l'objet du pouvoir, du contrôle et de la contrainte de l'activité physique à l'activité mentale : « la notion de violence symbolique (...) est supposée s'opposer à (ou se différencier de) la coercition physique » (Addi, 2001). Un déplacement parfaitement illustré par les nouvelles techniques managériales étudiées par Vincent De Gaulejac (2005) avec lesquelles « on passe du contrôle tatillon des corps à la mobilisation psychique au service de l'entreprise. A la répression se substitue la séduction, à l'imposition l'adhésion, à l'obéissance la reconnaissance ». Une idée que l'on retrouve également chez Thomas Heller (2005) : « ce n'est plus tant sur les corps que s'exerce dorénavant le pouvoir et la domination, mais sur la psyché », ou encore chez Nicole Aubert (1994) : « l'enjeu du contrôle se déplace ici du registre du corps à celui de l'affectif et du cœur ».

Ces nouvelles techniques du pouvoir représentent ainsi une véritable rupture quant à la société disciplinaire décryptée par Foucault dans *Surveiller et punir* (1975). La société disciplinaire avait en effet pour projet de « concentrer ; répartir dans l'espace ; ordonner dans le temps ; composer dans l'espace-temps » (Deleuze, 1990). Elle agissait ainsi principalement sur le corps en rationalisant son positionnement (« enfermer, quadriller, ranger, mettre en série... » [Deleuze, 1990]) et ses mouvements (« programmer l'acte, décomposer le geste... » [Deleuze, 1999]). Des mécanismes de pouvoir cristallisés dans le monde de l'entreprise par le taylorisme et son Organisation Scientifique du Travail, chronométrant les gestes et quadrillant l'espace de travail des salariés.

Il est cependant à noter que si la « violence symbolique » fait rupture quant à la société disciplinaire, elle n'est pas pour autant une nouveauté dans l'histoire de l'humanité. Comme le souligne Lahouarii Addi (2001) « la violence symbolique n'est spécifique ni à la société traditionnelle ni à la société moderne, et aucune domination, quelle que soit la période historique, ne peut se produire sans violence symbolique ».

Ainsi, la violence symbolique ne désigne pas tant une forme spécifique de pouvoir qu'un aspect des nombreuses formes de pouvoir qui sont couramment à l'œuvre dans la vie sociale et ce depuis toujours. On en trouve par exemple une bonne illustration à travers l'analyse que Serge Proulx et Philippe Breton (1993) nous livrent de la conquête de l'Empire romain dont la « politique, qui jouait sur les sentiments, permettait d'obtenir une adhésion intérieure que Rome n'aurait jamais obtenu par la force pure. Il s'agissait de susciter l'émulation, la fidélité, le dévouement, enfin l'orgueil d'appartenir à un système si grandiose ».

d) De la société disciplinaire à la société de contrôle :

Le concept de « violence symbolique » renvoie donc à un type de pouvoir transhistorique qui ne peut dès lors qualifier l'émergence d'une nouvelle forme de pouvoir dans les sociétés contemporaines.

Il nous permet cependant de comprendre la rupture fondamentale qui s'est opérée avec la société disciplinaire et nous invite ainsi à tenter de mieux appréhender le nouveau type de société dans lequel nous basculons en nous appropriant le concept de « société de contrôle ».

Ce basculement avait déjà été détecté par Michel Foucault comme l'explique Gilles Deleuze à Antonio Negri dans un entretien pour *Futur Antérieur*, retranscrit dans *Pourparlers* (1990): « [Michel Foucault] est un des premiers à dire que les sociétés disciplinaires, c'est ce que nous sommes en train de quitter, ce que nous ne sommes déjà plus. Nous entrons dans des sociétés de contrôle ».

La « société de sécurité » mise en lumière par Michel Foucault parallèlement à la société disciplinaire devenue « société de contrôle » sous la plume de Gilles Deleuze, Félix Guattari, Antonio Negri, Michael Hart ou Maurizio Lazzarato, semble en effet particulièrement bien refléter les modalités avec lesquelles le pouvoir s'exerce dans les nouvelles formes organisationnelles.

➤ L'émergence de l'économie politique :

Parallèlement aux techniques de pouvoir disciplinaires, Michel Foucault identifie en effet une « nouvelle ''ratio gouvernementale'' » (Bertani, 2000) qui émerge « un peu plus tard, dans la seconde moitié du XVIIIème siècle » (Foucault, 2001 a) d'abord en Angleterre, et « qui se développera surtout sous la forme du ''libéralisme'' » (Bertani, 2000).

De la coercition au laisser-faire :

Michel Foucault (2004 b) constate ainsi l'émergence de nouvelles problématiques de pouvoir dites « de sécurité » selon lesquelles « il ne s'agit pas d'imposer une loi aux hommes, il s'agit de disposer des choses, c'est-à-dire d'utiliser plutôt des tactiques que des lois (...) il va falloir, autrement dit, gérer et non plus règlementer ». L'enjeu n'est donc désormais plus tant d'imposer aux individus dans une perspective disciplinaire que de « laisser-faire » le cours des choses dans un sens satisfaisant aux objectifs de l'Etat grâce à une connaissance fine des mécanismes « naturels ».

Ces problématiques vont ainsi enfanter de nouveaux « mécanismes » de pouvoir dont l'enjeu n'est pas tant « un rapport d'obéissance entre une volonté supérieure, celle du souverain, et les volontés qui lui seraient soumises. Il s'agit au contraire de faire jouer des éléments de réalité les uns par rapport aux autres. Autrement dit, ce n'est pas sur l'axe du rapport souverain-sujets que le mécanisme de sécurité doit se brancher, assurant l'obéissance totale et en quelque sorte passive des individus à leur souverain. Il se branche sur des processus que les physiocrates disaient physiques, que l'on pourrait dire naturels » (Foucault, 2004 b).

Les rapports de type coercitif entre dirigeants et dirigés laissent ainsi place à une gestion de type « laisser-faire » s'appuyant sur le développement de nouveaux savoirs, une mutation particulièrement caractéristique de l'évolution managériale contemporaine.

Du corps à la population, de l'art de gouverner à la science politique :

Ces problématiques d'un nouveau genre vont déplacer l'objet du pouvoir des « corps » à la « population », désormais investie par de nouveaux savoirs. Il s'agit en effet « non pas [d']obtenir l'obéissance des sujets par rapport à la volonté du souverain, mais [d']avoir prise sur des choses apparemment éloignées de la population, mais dont on sait, par le calcul, l'analyse et la réflexion, qu'effectivement elles peuvent agir sur la population » (Foucault, 2004 b).

Avec ces nouvelles problématiques née ainsi « l'économie politique », science chargée de saisir « ce réseau continu et multiple de rapports entre la population, le territoire, la richesse ». Un nouveau domaine de savoirs se développe qui va accompagner le souverain dans son nouveau rôle consistant à gérer et accroître les forces sur lesquelles se fonde la vigueur de son Etat « de façon rationnelle et réfléchie » par le biais de mécanismes « éclairés, réfléchis, analytiques, calculés, calculateurs » dits « de sécurité » (Foucault, 2004 b).

Avec l'économie politique, on passe donc « d'un art de gouverner à une science politique » (Foucault, 2004 b) revendiquant une véritable « rationalité scientifique » capable de « disposer des choses » et dont l'objet n'est plus le corps des individus mais la « population » considérée comme « une sorte d'objet technico-politique d'une gestion et d'un gouvernement » (Foucault, 2004 b).

➤ La naissance de la biopolitique :

Les problématiques de gouvernementalité investie par l'économie politique bouleversent ainsi tant la forme du pouvoir (qui bascule du coercitif au laisser-faire) que son objet (ne visant plus les corps mais la population). Des bouleversements qui vont donner naissance à une nouvelle tactique de pouvoir, que Michel Foucault nomme la « biopolitique », marquant l'entrée de la vie dans la politique et dans le domaine des calculs explicites ce qui représente, à ses yeux, une « mutation capitale, l'une des plus importante sans doute, dans l'histoire des sociétés humaines » (Foucault, 2001 a).

A l'anatomo-politique propre aux sociétés disciplinaires s'adjoint ainsi une « biopolitique » visant non plus le corps des individus mais la population considérée comme un ensemble d' « êtres vivants traversés, commandés, régis par des processus, des lois », « une réalité complexe et indépendante, qui possède ses propres lois et mécanismes de réaction » (Foucault, 2001 a) et qu'il faut apprendre à connaître.

Une évolution dans laquelle le savoir, et plus particulièrement celui issu des Sciences Humaines et Sociales, va tenir un rôle crucial. Le biopouvoir est en effet indissociable du développement de ces nouvelles conceptions qui appréhendent la société « comme domaine possible d'analyse, comme domaine de savoir et d'intervention » (Foucault, 2004 b). La biopolitique marque précisément le « développement de champs possibles pour les sciences sociales et humaines » (Foucault, 2001 a). Ainsi, « la thématique de l'homme, à travers les sciences humaines qui l'analysent comme être vivant, individu travaillant, sujet parlant », est,

selon Michel Foucault, à « comprendre à partir de l'émergence de la population comme corrélatif de pouvoir et comme objet de savoir » (Foucault, 2004 b) : « on ne saurait isoler, vous le voyez bien, l'apparition de la science sociale de l'essor de cette nouvelle rationalité politique ni de cette nouvelle technologie politique. (...) Je crois que, si l'homme – nous, être de vie, de parole et de travail – est devenu un objet pour diverses autres sciences, il faut en chercher la raison, non pas dans une idéologie, mais dans l'existence de cette technologie politique que nous avons formée au sein de nos sociétés » (Foucault, 2001 a).

Pour consolider la « force » que représente la population, à la base de la puissance de l'Etat, la biopolitique va tout d'abord se nourrir de nouveaux savoirs tels que la statistique - permettant de mieux connaître son état (natalité, mortalité, démographie) - et l'hygiène publique - assurant son maintien et son développement.

Mais la « population », ce n'est pas seulement « l'espèce humaine » à gérer dans son aspect biologique, c'est aussi « ce qu'on appelle le public », notion qui renvoie à « la population prise du côté de ses opinions, de ses manières de faire, de ses comportements, de ses habitudes, de ses craintes, de ses préjugés, de ses exigences » (Foucault, 2004 b), autant d'aspects que les sciences humaines ont vocation à mieux comprendre et maîtriser.

Cette deuxième acception va ainsi mettre en avant le « désir » comme « moteur d'action » de la population, qui va ainsi faire son « entrée à l'intérieur des techniques de pouvoir et de gouvernement » (Foucault, 2004 b). C'est un véritable bouleversement des mécanismes de pouvoir traditionnels puisque auparavant, le souverain était « celui qui [était] capable de dire non au désir de tout individu » (Foucault, 2004 b). Désormais, il doit répondre à ce désir en travaillant à accroître le bonheur de sa population. Le bonheur est certes une thématique centrale de la philosophie politique depuis ces débuts. Mais ici, « le bonheur n'est pas seulement un simple effet. Le bonheur des individus est une nécessité pour la survie et le développement de l'Etat. C'est une condition, un instrument, et non simplement une conséquence. Le bonheur des hommes devient un élément de la puissance de l'Etat » (Foucault, 2001 a).

Ainsi, désormais, le souverain va devoir maîtriser « tout ce qui va stimuler, favoriser cet amour-propre, ce désir, de manière à ce qu'il puisse produire les effets bénéfiques qu'il doit nécessairement produire » (Foucault, 2004 b) pour permettre le maintien et le renforcement de l'Etat.

Une deuxième acception qui n'est pas sans faire écho à la gestion du symbolique et du subjectif qui se développe dans les nouvelles formes organisationnelles.

➤ De la biopolitique à la psychopolitique :

Il semble que cette deuxième acception du « biopouvoir » basé sur « la production et [la] manipulation des affects » (Hardt et Négri, 2000 b) se soit aujourd'hui renforcée au point que certains préfèrent lui attribuer un nouveau qualificatif.

Tel est le cas de Maurizio Lazzarato (2004) qui lui donne le nom de « noopolitique », néologisme qui renvoie à la plus haute partie de l'âme, qu'Aristote désigne sur le terme « noos », et au fournisseur d'accès à Internet du même nom.

La « noopolitique » désigne ainsi chez cet auteur « l'ensemble des techniques de contrôle [qui] s'exerce sur le cerveau, en impliquant d'abord l'attention, pour contrôler la mémoire et sa puissance virtuelle. Si les disciplines moulaient les corps en constituant des habitudes principalement dans la mémoire corporelle, les sociétés de contrôle modulent les cerveaux et constituent des habitudes principalement dans la mémoire spirituelle » (Lazzarato, 2004).

Thomas Heller (2005) opte de son côté pour l'expression de « psychopolitique » : là où, dans les sociétés disciplinaires, le pouvoir s'exerce sur le corps, « c'est sur cette dimension moins aisée à cerner ou à définir qu'on pourrait appeler l'âme, que s'exerce ce pouvoir afin d'en tirer des effets d'utilité, de docilité ».

➤ De la production des biens à la production des « mondes » :

Cette évolution progressive des mécanismes de pouvoir vient redéfinir l'objet même du capitalisme. En effet, désormais, « dans les sociétés de contrôle, le problème est d'effectuer des mondes. Le capitalisme n'est plus un mode de production mais une production de mondes (...). Créer et effectuer des mondes signifie agir d'abord sur les croyances et sur les désirs, sur les volontés et sur les intelligences, c'est-à-dire agir sur les affects » (Lazzarato, 2004). Une idée que l'on retrouve bien chez Antonio Négri et Michael Hardt (2000 a) pour qui « les grandes puissances industrielles et financières produisent non seulement des marchandises, mais aussi des subjectivités ». Une idée que l'on retrouve également dans un article d'Anne Sauvagnargues (2008) consacré à Félix Guattari : « depuis la fin des années

1970, nous subissons le Capitalisme Mondial Intégré (CMI)²²⁸, dernier avatar du capitalisme post-industriel et mondialisé, qui décentre de plus en plus ses foyers de pouvoir des structures productrices de biens et de services pour les porter vers les structures productrices de signes, de contrôle de l'information (médias, publicités, sondages) et de codages subjectifs que Guattari nomme des sémiotiques²²⁹ ». C'est en effet une idée forte de cet auteur pour qualifier le capitalisme contemporain, qui a désormais « compris que la production de subjectivité est peut-être plus importante que n'importe quel autre type de production, plus essentielle même que le pétrole et les énergies »²³⁰.

Tel est bien le rôle joué par la communication institutionnelle des nouvelles formes organisationnelles.

Ainsi, dans le capitalisme contemporain, qui évolue de concert avec le déploiement et les mutations des techniques biopolitiques, l'entreprise n'a plus pour fonction première de produire des biens et des services mais d'abord des représentations, des imaginaires, des désirs, des émotions... chez le consommateur comme chez le producteur. Du côté des consommateurs, « consommer ne se réduit pas à acheter et à ''détruire'' un service ou un produit comme l'économie politique et sa critique l'enseignent, mais signifie d'abord appartenir à un monde, adhérer à un univers » (Lazzarato, 2004). Du côté du travailleur, « travailler dans une entreprise contemporaine signifie appartenir, adhérer à son monde, à ses désirs et à ses croyances » (Lazzarato, 2004). A ce titre, il n'est pas anodin de souligner le titre du congrès tenu par le GDE [REDACTED] : « Des entreprises nommées désir ».

➤ De la répression à la modulation des désirs :

Ainsi, avec « la société de contrôle », le pouvoir « touche aussi la parole et l'imagination »²³¹ - ce que Antonio Negri associe à la « plus haute perfection de la domination »²³² - et « les

²²⁸ GUATTARI, Félix, ROLNIK, Suely (2007). *Micropolitiques*. Paris : Les empêcheurs de tourner en rond, 488 pages. ISBN : 978-2-84671-158-6

²²⁹ GUATTARI, Félix (1989). *Les trois écologies*. Paris : Galilée, 72 pages. ISBN : 2-7186-0351-8

²³⁰ GUATTARI, Félix, ROLNIK, Suely (2007). *Micropolitiques*. Paris : Les empêcheurs de tourner en rond, 488 pages. ISBN : 978-2-84671-158-6

²³¹ Citation de NEGRI, Antonio. In *Futur Antérieur*, n°1, printemps 1990, entretien de Gilles Deleuze par Antonio Negri, reproduit Dans DELEUZE, Gilles (1990). *Pourparlers*. Paris : Les Editions de minuit, 249 pages. ISBN : 2-7073-1842-6

²³² Citation de NEGRI, Antonio. In *Futur Antérieur*, n°1, printemps 1990, entretien de Gilles Deleuze par Antonio Negri, reproduit Dans DELEUZE, Gilles (1990). *Pourparlers*. Paris : Les Editions de minuit, 249 pages. ISBN : 2-7073-1842-6

entreprises ont une âme »²³³ - ce qui, pour Gilles Deleuze, « est bien la nouvelle la plus terrifiante du monde »²³⁴.

Le capitalisme semble cependant jouer à un jeu dangereux à vouloir intégrer ces puissances libidinales et imaginaires, réputées pour être incontrôlables et potentiellement subversives. En effet, comme le soulignent Gilles Deleuze et Félix Guattari (1972), « toute position de désir, si petite soit elle, a de quoi mettre en question l'ordre établi d'une société (...) le désir est dans son essence révolutionnaire (...) et aucune société ne peut supporter une position de désir vrai sans que ses structures d'exploitation, d'asservissement et de hiérarchie soient compromises ». Ainsi, « le capitalisme libère donc les flux de désir, mais dans des conditions sociales qui définissent sa limite et la possibilité de sa propre dissolution, si bien qu'il ne cesse de contrarier de toutes ses forces exaspérées le mouvement qui le pousse vers cette limite » (Deleuze et Guattari, 1972).

Mais le capitalisme semble avoir trouvé bien mieux que la répression « pour que la répression, la hiérarchie, l'exploitation, l'asservissement soient eux-mêmes désirés » (Deleuze et Guattari, 1972). Ainsi, pour Antonio Négri et Michael Hardt (2000 a), dans la société de contrôle « les mécanismes de maîtrise se font toujours "démocratiques", toujours plus immanents au champ social, diffusés dans le cerveau et le corps des citoyens (...) intériorisés dans les sujets eux-mêmes ». Nous retrouvons ici le phénomène d'intériorisation des normes auquel nous avons fait référence précédemment. Ainsi, pour ces deux auteurs, « le passage à la société de contrôle ne signifie en aucune façon la fin de la discipline. En fait, l'exercice immanent de la discipline (c'est-à-dire l'autodiscipline) s'étend toujours plus généralement dans la société de contrôle. Ce qui a changé c'est que les dispositifs disciplinaires sont devenus moins limités et moins fixés spatialement dans le champ social (...) En effet, dans le passage à la société de contrôle, les éléments de transcendance de la société disciplinaire déclinent tandis que les aspects immanents s'accroissent et se généralisent » (Hardt et Négri, 2000 a).

²³³ Citation de DELEUZE, Gilles. In *Futur Antérieur*, n°1, printemps 1990, entretien de Gilles Deleuze par Antonio Négri, reproduit Dans DELEUZE, Gilles (1990). *Pourparlers*. Paris : Les Editions de minuit, 249 pages. ISBN : 2-7073-1842-6

²³⁴ Citation de DELEUZE, Gilles. In *Futur Antérieur*, n°1, printemps 1990, entretien de Gilles Deleuze par Antonio Négri, reproduit Dans DELEUZE, Gilles (1990). *Pourparlers*. Paris : Les Editions de minuit, 249 pages. ISBN : 2-7073-1842-6

Tel semble être l'effet recherché par les nouvelles formes organisationnelles selon plusieurs auteurs : « la disciplinarisation de soi par soi même » (Hatchuel et al., 2005), l'« auto-contrôle intériorisé » (Brunel, 1995), l'« autodiscipline » (Zarifian, 2006 a), l'« auto-servitude » (Le Goff, 2003), l'« assujettissement consenti » (Floris et Ledun, 2005), la « soumission librement consentie » (de Gaulejac, 2005), la « servitude volontaire » (Dejours, 1998).

Nombreux sont ainsi les auteurs constatant que le management contemporain ne vise plus à nier et exclure les désirs mais à les canaliser pour les mettre au service de l'entreprise. Alors qu'à l'époque taylorienne de la société disciplinaire les états d'âmes des salariés devaient rester à la porte de l'usine, ils sont désormais pleinement intégrés pour être instrumentalisés au service des objectifs de l'entreprise. Tel est le constat de Vincent De Gaulejac (2005) pour qui « le pouvoir managérial mobilise la psyché sur des objectifs de production. Il met en œuvre un ensemble de techniques qui captent les désirs et les angoisses pour les mettre au service de l'entreprise. Il transforme l'énergie libidinale en force de travail ». Une idée que l'on retrouve encore chez Jean-Pierre Le Goff (1995) pour qui les managers d'aujourd'hui, à la différence de leurs prédécesseurs, ne s'opposent plus à l'expression spontanée des désirs mais « tentent désormais de se les approprier, de les canaliser pour les mettre au service de la performance productive ». De même, pour Valérie Brunel (2004) les dispositifs managériaux prennent désormais « en charge ce désir de réalisation individuelle tout en le canalisant dans le sens souhaité par l'entreprise et vers les utilités du système ». De même encore pour Eugène Enriquez (1997), qui parle d'un véritable « viol psychique » : « les pulsions ne sont pas niées mais utilisées directement dans le travail productif (phénomène d'endiguement des pulsions) ».

Ainsi, pour Maurizio Lazzarato (1992) « la prescription des tâches s'est transformée en prescription de la subjectivité » à la faveur du passage progressif des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle. De même, pour Philippe Zarifian (2006 a), avec « le passage de la société disciplinaire à la société de contrôle par modulation » on bascule « de la prescription directe au contrôle de l'engagement » : « la modulation de l'engagement subjectif (...) devient matière à contrôle ».

Tout comme l'autonomie et la parole, le désir est donc enfin reconnu au sein de l'entreprise mais ceci pour être instrumentalisé : « aujourd'hui, la confusion la plus totale règne, le retour de l'émotion est partout. Toutefois, c'est un retour instrumentalisé par la pensée rationaliste »

(Enriquez, 1997), « le nouveau management ne prend en considération la subjectivité de l'ouvrier que pour la codifier aussitôt selon les mobiles et les finalités de la production » (Lazzarato, 1992).

Gilles Deleuze et Félix Guattari (1972) plaident ainsi pour le développement d'une « schizo analyse, [consistant à] analyser la nature spécifique des investissements libidinaux de l'économique et du politique ; et par là, montrer comment le désir peut être déterminé à désirer sa propre répression dans le sujet qui désire ».

➤ Le brouillage des frontières :

La biopolitique amorce ainsi l'émergence de nouvelles « tactiques » de pouvoir visant le contrôle statistique et hygiénique des populations par le souverain, qui ont depuis évolué et qui se traduisent aujourd'hui par la gestion du symbolique et du subjectif par les dirigeants et managers d'entreprise.

Ces problématiques de la gouvernementalité amorcent également un « brouillage » des frontières que l'on retrouve aujourd'hui pleinement dans les nouvelles formes organisationnelles.

Les problématiques de la gouvernementalité ont tout d'abord opéré un brouillage des frontières entre la sphère politique et la sphère privée familiale, cette dernière renvoyant à cette époque à l'« économie » dans un sens tout différent de celui qui lui est aujourd'hui assigné. « L'art de gouverner » cherche en effet dans un premier temps à « introduire l'économie, - c'est-à-dire la manière de gérer comme il faut les individus, les biens, les richesses, comme on peut le faire à l'intérieur d'une famille, comme peut le faire un bon père de famille qui sait diriger sa femme, ses enfants, ses domestiques, qui sait faire prospérer la fortune de sa famille, qui sait ménager pour elle les alliances qui conviennent- (...) à l'intérieur de la gestion d'un Etat. L'introduction de l'économie à l'intérieur de l'exercice politique, c'est cela qui sera l'enjeu essentiel du gouvernement » (Foucault, 2004 b).

La biopolitique va progressivement écarter le modèle de la famille au profit du concept de population et les nouvelles tactiques de pouvoir qu'elle initie vont évoluer à la faveur de l'émergence du libéralisme. Défini comme « principe et méthode de rationalisation de l'exercice du gouvernement », le libéralisme engendre de nouvelles formes de pouvoir qui se veulent moins légitimes qu'efficaces et qui s'appuieront sur les « théories du capital humain »

posant « le problème du contrôle, du filtrage, de l'amélioration du capital humain des individus » devenant ainsi « gouvernementalisable[s] » (Foucault, 2004 a).

Ces théories vont dès lors offrir la « possibilité de réinterpréter en termes économiques [au sens actuel cette fois-ci] et en termes strictement économiques tout un domaine qui, jusqu'à présent, pouvait être considéré, et était de fait, considéré comme n'étant pas économique » (Foucault, 2004 a). Des questions telles que celles de la transmission, de l'éducation, de la formation se poseront non plus en termes anthropologiques, éthiques ou politiques « mais autour d'une économie du capital »²³⁵. Seront analysées « en termes économiques des types de relations qui, jusqu'à présent, relevaient plus de la démographie, de la sociologie, de la psychologie, de la psychologie sociale »²³⁶.

La biopolitique qui se développe dans le contexte libéral renvoie donc à une extension du domaine d'action de la sphère économique, phénomène que nous avons précédemment mis en lumière au sein des nouvelles formes organisationnelles en nous appuyant sur les travaux de Catherine Loneux (2007), Christian Le Moëne (1995, 2006 a) et Valérie Brunel (2004).

En effet, pour Michel Foucault (2004 a), « il s'agit de faire du marché, de la concurrence, et par conséquent de l'entreprise, ce qu'on pourrait appeler la puissance informante de la société ». Les analyses caractéristiques de l'économie du marché vont ainsi servir « au déchiffrement de rapports non marchands, au déchiffrement de phénomènes qui ne sont pas des phénomènes strictement et proprement économiques, mais qui sont ce qu'on appelle (...) des phénomènes sociaux (...) il s'agit bien, en effet, toujours de généraliser la forme économique du marché. Il s'agit de la généraliser dans le corps social tout entier » (Foucault, 2004 a). Ici se pose donc pour Michel Foucault (2004 a) « le problème de l'inversion des rapports du social à l'économique ».

La biopolitique amorce ainsi un brouillage des frontières entre les sphères privées, publiques et professionnelles qui s'étend aujourd'hui avec le déploiement de la « société de contrôle ». Il n'y a désormais plus aucune démarcation nette entre ces sphères et l'on peine, dès lors, à distinguer l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise qui se confond avec ses environnements extérieurs.

²³⁵ FOUCAULT, Michel (2004 a). *Naissance de la biopolitique, cours au Collège de France, 1978-1979*. Paris : Gallimard, 355 pages. ISBN : 2-02-032401-6. Ces éléments sont issus du manuscrit de Foucault, la leçon du 14 mars 1979 n'ayant pu être achevée

²³⁶ FOUCAULT, Michel (2004 a). *Naissance de la biopolitique, cours au Collège de France, 1978-1979*. Paris : Gallimard, 355 pages. ISBN : 2-02-032401-6. Ces éléments sont issus du manuscrit de Foucault, la leçon du 14 mars 1979 n'ayant pu être achevée

La société de contrôle se définit en effet aujourd'hui avant tout en rupture du « régime d'enfermement » (Lazzarato, 2004) propre à la société disciplinaire, elle « fonctionne non plus par enfermement, mais par contrôle continu et communication instantanée »²³⁷.

Comme le souligne Michael Hardt (1998) : « le passage de la société disciplinaire à la société de contrôle se caractérise d'abord par l'effondrement des murs qui définissaient les institutions. Il y aura donc de moins en moins de distinction entre le dedans et le dehors ». Pour cet auteur « il n'est [donc] plus possible de comprendre l'organisation sociale à partir de la dialectique espaces privés/espaces publics, ou dedans/dehors ».

L'« Empire », nouvelle forme de gouvernementalité analysée par Michael Hart et Antonio Negri (2000 a), reflète bien ce brouillage des frontières : « le concept d'Empire est caractérisé fondamentalement par une absence de frontières : le gouvernement de l'Empire n'a pas de limite ».

Une idée que l'on retrouve chez Michel Foucault (2004 b) lui-même opposant les dispositifs disciplinaires et ceux de sécurité : alors que les premiers sont « centripètes » et isolent, concentrent, enferment ; les seconds sont « centrifuges » et « intègre[nt] sans cesse de nouveaux éléments, on intègre la production, la psychologie, les comportements, les manières de faire ».

Ce brouillage des frontières participe directement de l'euphémisation du pouvoir, précédemment analysée, qui semble désormais se faire invisible. Comme l'explique Michael Hardt (1998) : « dans cet espace lisse de l'Empire il n'y a pas de lieu de pouvoir – il est à la fois partout et nul part. L'Empire est u-topia, ou plutôt non lieu ».

Et ici encore cette mutation des formes du pouvoir semble renforcer son emprise : « la logique qui fonctionnait naguère avant tout dans l'enceinte des murs institutionnels s'étend aujourd'hui sur tout le terrain social (...) Le fonctionnement des institutions est ainsi à la fois plus intensif et plus étendu (...) Le contrôle est ainsi une intensification et une généralisation de la discipline » (Hardt, 1998). En effet, là où auparavant l'individu ne cessait de passer d'un milieu clos à un autre et « n'arrêtait pas de recommencer (de l'école à la caserne, de la caserne à l'usine) », dans un régime de contrôle « on n'en a jamais fini avec rien » : le contrôle est désormais « continu et illimité » (Deleuze, 1990).

²³⁷ Citation de DELEUZE, Gilles. In *Futur Antérieur*, n°1, printemps 1990, entretien de Gilles Gilles Deleuze par Antonio Negri, reproduit Dans DELEUZE, Gilles (1990). *Pourparlers*. Paris : Les Editions de minuit, 249 pages. ISBN : 2-7073-1842-6

➤ De la société disciplinaire à la société de contrôle ?

Thomas Heller (2005) rappelle toutefois que la distinction entre société disciplinaire et société de contrôle n'est pas aussi nette et simple à faire. Il revient ainsi sur les dispositifs disciplinaires pour souligner « la part de l'âme » qu'eux aussi contiennent : « si les disciplines portent sur le corps et font de lui un objet du pouvoir, ce qui est en jeu à travers elles, c'est la formation d'un certain type de sujet, un sujet d'obéissance. (...) La transformation de l'âme, constitutive du sujet obéissant, est ainsi l'effet de la mise en docilité des corps. (...) Par ailleurs, dès lors que le châtiment a une visée de correction et d'amélioration, la conséquence, note Foucault, c'est que l'on juge non plus un délit, un acte criminel, mais le criminel lui-même, son âme ».

Une idée que l'on retrouve également chez Jean-Pierre Le Goff (1995) pour qui la « chasse à la paresse, au moindre signe de dissipation et de flânerie dans les entreprises du XIX^{ème} siècle, ne visa pas seulement l'optimum productif des hommes au travail. Cet objectif est intimement lié à une volonté moralisatrice : inculquer les bonnes moeurs aux classes inférieures de la société ».

Thomas Heller (2005) souligne ainsi « la complexité des rapports qui lient le corps et l'âme au pouvoir, complexité qui impose de nuancer une approche du pouvoir dans les organisations dans les termes d'un passage du corps à la psyché ».

Comme l'explique Maurizio Lazzarato (2000) « on ne rend pas service à la pensée de Foucault quand on décrit son parcours dans l'analyse des relations de pouvoir comme une simple succession et substitution des différents dispositifs ». Les dispositifs de pouvoir que sont les mécanismes juridico-légaux, disciplinaires et de sécurité, « nés à des époques différentes avec des finalités hétérogènes, ne se substituent pas l'un à l'autre, mais s'agencent les uns avec les autres » (Lazzarato, 2004). Plutôt que des les penser en terme de succession, « il faut plutôt penser la présence simultanée des différents dispositifs qui s'articulent et se distribuent différemment sous la puissance de l'enchaînement gouvernement, population, économie politique » (Lazzarato, 2000).

Comme le soulignait Michel Foucault lui-même :

Vous n'avez pas du tout une série dans laquelle les éléments vont se succéder les uns aux autres, ceux qui apparaissent faisant disparaître les précédents. (...) En fait, vous avez un série d'édifices complexes dans lesquels ce qui va changer, bien sûr, ce sont les techniques elles-mêmes qui vont se perfectionner, c'est la dominante, ou plus

exactement le système de corrélation entre les mécanismes juridico-légaux, les mécanismes disciplinaires et les mécanismes de sécurité (Foucault, 2004 b)

On ne passe pas ainsi abruptement de la société disciplinaire à la société de contrôle. Le mouvement est plus diffus : progressivement, les « technologies biopolitiques » vont croître pour devenir dominantes déployant ainsi tous leurs effets qui, dans la société disciplinaire, « étaient encore partiels au sens où la mise aux normes se faisait selon une logique relativement fermée, géométrique et quantitative ». Peu à peu « le pouvoir devient entièrement biopolitique, l'ensemble du corps social est embrassé par la machine du pouvoir et développé dans sa virtualité. (...) Le pouvoir s'exprime ainsi comme un contrôle qui envahit les profondeurs des consciences et des corps de la population – et qui s'étend, dans le même temps, à travers l'intégralité des relations sociales » (Hardt et Negri, 2000).

➤ La pastorale :

Par ailleurs, d'autres auteurs identifient les nouvelles formes organisationnelles et les pratiques managériales qui lui sont inhérentes à une forme de pouvoir encore plus ancienne que Michel Foucault (2001 a) nomme « le pouvoir pastoral ».

La pastorale trouve ses origines dans l'Antiquité hébraïque, avec Moïse guidant le peuple hébreu vers la Terre promise. Elle connut son avènement avec le christianisme, mais n'a pas pour autant disparu lors de son déclin : elle s'est au contraire « étendue et développée en dehors de l'institution ecclésiastique » « à l'ensemble du corps social » (Foucault, 2001 a).

Le pouvoir pastoral se définit d'abord comme un pouvoir « bienfaisant » qui s'appuie sur une « bienveillance constante, individualisée » proche du « dévouement » (Foucault, 2001 a). Le pasteur est ainsi « au service du troupeau » (Foucault, 2004 b) tout comme le manager est au service de ses « collaborateurs ».

De par sa bienveillance, le pouvoir pastoral incarne ainsi parfaitement les pratiques managériales et leurs conséquences sur les formes de pouvoir qui s'exercent dans les nouvelles formes organisationnelles, de moins en moins visibles. En effet, avec la pastorale « toutes les dimensions de terreur et de force ou de violence redoutable (...) tout cela s'efface quand il s'agit du pasteur » (Foucault, 2004 b).

Travaillant au salut de ses brebis, le pouvoir pastoral se définit, surtout avec le christianisme, comme le « régime des âmes », le « gouvernement des âmes » (Foucault, 2004 b), deux expressions qui ne sont pas sans faire écho aux méthodes de gestion du subjectif et du symbolique que l'on retrouve dans les nouvelles formes organisationnelles. En effet, « cette forme de pouvoir ne peut s'exercer sans connaître ce qui se passe dans la tête des gens, sans explorer leurs âmes, sans les forcer à révéler leurs secrets les plus intimes. Elle implique une connaissance et une aptitude à la diriger » (Foucault, 2001 a).

Valérie Brunel (2004) et Mauro Bertani (2000) associent ainsi directement l'idéologie managériale à la figure du pouvoir pastoral dessinée par Michel Foucault.

Valérie Brunel (2004) souligne cependant quelques distinctions fondamentales entre le pouvoir managérial et le pouvoir pastoral. Tout d'abord, la notion de troupeau est « peu compatible avec l'individualisme contemporain » : si, tout comme le management contemporain, la pastorale est un « type de pouvoir individualisant », le berger ou le pasteur tente de constituer leur brebis dispersées en troupeau, une dimension collective que les managers semblent au contraire combattre. Par ailleurs, le management considère que l'individu est libre, contrairement aux brebis du troupeau qui doivent obéissance à leur berger : « le pastorat suppose l'obéissance de la brebis à son pasteur ; obéissance que le discours managérial n'attend pas explicitement ». Comme le soulignait Michel Foucault (2004 b) : « le rapport de la brebis à celui qui la dirige est un rapport de dépendance. (...) C'est un rapport de soumission d'un individu à un autre individu », ce que l'idéologie managériale cherche précisément à gommer.

Il est donc certainement plus juste d'affirmer que le management contemporain concentre « certains traits » du pouvoir pastoral, sans pour autant l'y réduire. Une interprétation qui va dans le sens de la lecture non linéaire que Michel Foucault nous invite à faire de ses travaux : les sociétés contemporaines ont pour dominante des techniques de pouvoir biopolitiques (qui évoluent massivement vers une psychopolitique), mais continuent également à concentrer les techniques de pouvoir antérieures, issues de la société disciplinaire et pastorale.

e) La place centrale du savoir et de la communication dans les nouvelles formes organisationnelles :

La « société de sécurité » ou « de contrôle » nous paraît ainsi des plus pertinentes pour appréhender les grandes évolutions du pouvoir, telles qu'elles se manifestent aujourd'hui dans les entreprises. Celle-ci renvoie à une nouvelle forme de pouvoir (qui bascule du coercitif au

laisser-faire), investissant un nouvel objet (la population et non plus seulement les corps) grâce à de nouvelles techniques. Qualifiées de « biopolitiques », ces nouvelles techniques incarnent l'extension du champ d'action de la gestion à la « vie », à la faveur du développement de nouveaux types de savoirs.

Michel Foucault nous sensibilise ainsi à la place centrale qu'occupe le savoir dans ces nouveaux mécanismes de pouvoir, qui sont, avant tout, des « pouvoirs-savoirs ». En effet, avec la biopolitique, Michel Foucault « fait cette découverte, fondamentale selon lui, de l'importance capitale, pour l'exercice du pouvoir, de la question du savoir. (...) l'on ne peut gouverner sans savoirs et sans vérités sur les individus, et sur ce fait biologique fondamental qu'est l'espèce humaine » (Bertani, 2000).

C'est en effet le développement de la médecine qui a conditionné l'émergence des technologies biopolitiques en fournissant « au pouvoir politique le régime de rationalité dont il a besoin pour orienter et fonder ses propres stratégies et ses propres pratiques gouvernementales » (Bertani, 2000).

De la biologie, la biopolitique va progressivement se centrer vers de nouveaux savoirs, de types sociologiques et psychologiques, enfantés par les Sciences Humaines et Sociales. Comme l'explique Mauro Bertani (2000) : « l'hygiène publique (...) a représenté la souche épistémologique à partir de laquelle ont pu proliférer les branches les plus diverses des sciences biomédicales, des sciences humaines et des sciences sociales (de la psychiatrie par le modèle de la dégénérescence jusqu'aux diverses anthropologies et criminologies) ». La psychopolitique prend ainsi progressivement le pas sur la biopolitique, comme en atteste la place centrale qu'occupent les représentations, les affects et les désirs dans les problématiques de gouvernamentalité contemporaines.

Michel Foucault avait cependant déjà souligné cette relation symbiotique entre pouvoir et savoir dès son ouvrage *Surveiller et Punir* (1975) qui traitait plus des mécanismes disciplinaires que biopolitiques. Il y affirmait ainsi qu'« il n'y a pas de relation de pouvoir sans constitution corrélatrice d'un champ de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir ». Une hypothèse qu'il réaffirme encore dans son intervention intitulée « Qu'est-ce que la critique » prononcée en 1978 (1990) : « chaque énoncé considéré comme vrai exerce un certain pouvoir et il crée en même temps une possibilité ; inversement tout exercice de pouvoir (...) implique au moins un savoir-faire ». Ainsi, pour Michel

Foucault (1975), à partir du XVIII^e et surtout du XIX^e siècle, « formation de savoir et majoration de pouvoir se renforcent régulièrement selon un processus circulaire ».

Les savoirs qui se développent à partir de la fin du XIX^e siècle sur l'homme en tant qu'être social et psychique, et non plus seulement physique, vont ainsi apporter une importante « contribution au développement d'un pouvoir qui pourra, le contexte culturel et économique aidant, progressivement se détourner d'une action coercitive sur les corps » (Heller, 2005).

En la matière, les travaux d'Elton Mayo (que nous avons déjà plusieurs fois évoqués) sont un exemple phare que l'on retrouve dans beaucoup d'analyses sur le management contemporain. Les technologies contemporaines du pouvoir ont ainsi connu un formidable développement à partir des années 1920 et 1930 à la faveur d'un contexte social, économique et politique difficile dans lequel les chercheurs en sciences humaines ont été mobilisés. Comme l'explique Erik Neveu (2006), les mobilisations ouvrières qui suivirent la crise de 1929 représentèrent un « véritable traumatisme pour le monde des affaires [d'où] découlera une réflexion concertée, appuyée sur la sollicitation des chercheurs pour découvrir des formes d'encadrement des salariés qui ne se limitent plus à des procédures répressives ou aux disciplines tayloriennes mais cherchent à susciter une adhésion affective, un esprit de corps autour de la firme ». Les psychosociologues de l'époque sont ainsi parties prenantes de l'émergence des techniques de « human » ou « social » « engeneering » que Bernard Floris (1996 b) définit comme la production par des spécialistes de « procédés rationalisés d'obtention de comportements et de représentations préconstruites en dehors [des salariés] ». Ainsi, pour cet auteur : « l'usage de plus en plus systématique des diverses sciences humaines et sociales est une des données essentielles de la rationalisation des méthodes de l'ingénierie sociale ».

Le savoir se révèle donc effectivement comme un enjeu central des sociétés contemporaines, qui aiment à user de ce terme pour se qualifier. Son développement semble cependant moins nourrir un mouvement de démocratisation – comme le sous-entendent les discours qui accompagnent l'émergence de cette nouvelle « société du savoir » - que le développement des pratiques coercitives.

Face à ces considérations, Bernard Floris (1996 a) nous invite ainsi à « réfléchir sur la fonction particulière de la sociologie dans la gestion des relations sociales des entreprises. L'usage de plus en plus marqué des théories et des méthodes des sciences humaines et sociales par les institutions dominantes constitue une caractéristique structurelle des modes de

régulation des rapports sociaux objectivés notamment dans le marketing, la publicité et la gestion des ressources humaines. Il participe de la recherche d'une maîtrise consciente et relationnelle des hommes sur leur vie en société ».

Bernard Floris (1996 a) nous invite surtout ici à réfléchir aux conséquences néfastes de ce mélange des genres entre production des connaissances et production d'outils pour l'action de ces « institutions dominantes » : « d'une part, ce type de science pour l'action soumise à la demande et au marché hypothèque l'autonomie du champ des sciences sociales et plus généralement du champ intellectuel. D'autre part, leur utilisation excessive par les agents dirigeant des champs du pouvoir risquerait de conduire à une emprise encore plus affirmée des relations de domination ».

Une inquiétude partagée par Eva Illouz (2006) en ce qui a trait à la psychologie, aujourd'hui fortement mobilisée par les managers : « le système de savoir qui visait à nous faire explorer les recoins obscurs de notre psyché et à nous rendre émotionnellement ''instruits'' a également contribué à transformer les relations humaines en entités quantifiables et fongibles ».

Ce phénomène touche également l'anthropologie depuis l'apparition des discours scientifiques et managériaux sur la « culture d'entreprise », et notamment l'ouvrage de Peters et Waterman *Le prix de l'excellence* encourageant à développer un management par les « valeurs » transformant ces dernières en outils de gestion, comme nous le verrons plus longuement par la suite.

Il touche enfin directement les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). En effet, comme le souligne Eva Illouz (2006), « la notion de communication est un exemple clair de ce que Foucault a appelé épistémé, un nouvel objet de connaissance qui, à son tour, engendre de nouveaux instruments et de nouvelles pratiques ». Les SIC s'accordent donc parfaitement avec ce « savoir-pouvoir » que Michel Foucault nous donne à voir.

Le champ de la communication organisationnelle est un exemple particulièrement illustratif de ce savoir-pouvoir comme nous l'avons vu au chapitre I. Ce nouveau champ de savoirs s'est en effet dès le début développé en corrélation avec de nouvelles pratiques professionnelles. Savoirs et pratiques professionnelles s'alimentent et se fécondent réciproquement au point que, pour Pierre Delcambre (2008), « les conditions d'un développement autonome sont insuffisantes pour créer un sous champ disciplinaire ».

➤ La place centrale de la communication dans les nouvelles formes organisationnelles :

La communication semble en effet acquérir une place centrale en tant qu'outil de redéfinition des formes et des modalités d'exercice du pouvoir en entreprise.

Comme nous l'avons vu, c'est par le biais de 1) la communication institutionnelle que l'entreprise adresse à ses publics et de 2) la communication interpersonnelle entre dirigeants et dirigés, que l'entreprise brouille les frontières de l'entreprise, accentue son emprise sur les dimensions symboliques et subjectives pour tenter d'imposer une nouvelle image de l'organisation, plus humaine, égalitaire et consensuelle et favoriser ainsi un large courant d'adhésion voire de dévouement à son égard.

La communication se retrouve ainsi au cœur des concepts de « violence symbolique » et de « société de contrôle ».

Comme le souligne Pierre Bourdieu, « la violence symbolique est un rapport de force qui se coule et s'exerce dans un rapport de communication »²³⁸. La violence symbolique a ainsi pour caractéristique d'opérer « dans et par le langage, et plus généralement dans et par la représentation » (Terray, 2002).

Comme nous l'avons vu, de nombreux auteurs contemporains étudiant les formes organisationnelles et le management contemporain semblent s'inscrire dans cette veine bourdieusienne, parmi lesquels Eric Fay (2004) - qui parle de « contrainte douce » - et Isabelle Orgogozo (1998) - qui parle de « soft tyrannie » - dont nous pouvons classer les travaux au sein des « approches communicationnelles des organisations ». Nous pouvons également citer ici Bernard Floris (2000) qui accorde une place prépondérante aux « démarches d'ingénierie symbolique de communication d'entreprise » dans les « processus de violence symbolique ».

La communication est également au cœur de la « société de contrôle », où les modalités d'exercice du pouvoir dévient pour se « porter vers les structures productrices de signes, de

²³⁸ BOURDIEU, Pierre (1970). *La reproduction*. Paris : Les Editions de Minuit, 279 pages. ISBN : 2-7073-0226-0. Cité Dans TERRAY, Emmanuel (2002). « Réflexions sur la violence symbolique ». Dans LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris : Presses Universitaires de France, 236 pages, pp. 11-23. ISBN : 2-13-053185-7

contrôle de l'information (médias, publicités, sondages) » (Sauvagnargues, 2008) et qui donc désormais « touche[ent] aussi la parole »²³⁹.

Ainsi, pour Maurizio Lazzarato (2004), « le capitalisme contemporain n'arrive pas d'abord avec les usines, mais d'abord avec des mots, des signes, des images ». C'est en effet la communication qui « exprime et contrôle le sens et la direction de l'imaginaire » dont il se nourrit. Maurizio Lazzarato (2004) souligne ainsi le « rôle stratégique joué par les machines d'expression (par l'opinion, la communication, le marketing) dans le capitalisme contemporain ».

Une idée que l'on retrouve également chez Michael Hardt et Antonio Negri (2000 b) pour qui « la communication non seulement exprime mais aussi organise le mouvement de mondialisation. Elle l'organise en multipliant et en structurant les interconnexions par le biais des réseaux ; elle exprime et elle contrôle le sens et la direction de l'imaginaire qui parcourt ces connexions communicantes. En d'autres termes, l'imaginaire est guidé et canalisé dans le cadre de la machine communicatrice ». Ces deux auteurs placent ainsi la communication au cœur des technologies de pouvoir contemporaines issues de la biopolitique : « les industries de communication intègrent l'imaginaire et le symbolique dans la structure biopolitique, non seulement en les mettant au service du pouvoir, mais en les intégrant réellement et de fait dans son fonctionnement même (...) Nous devons considérer la communication et le contexte biopolitique comme coexistants et coextensifs ».

D'autres auteurs opèrent également un rapprochement direct entre communication et « nouvel esprit du capitalisme », comme Xavier De La Véga (2007), pour qui « l'éthique de la communication devient le ''nouvel esprit du capitalisme'' » ou Eva Illouz (2006), qui présente « l'éthique communicationnelle comme esprit des entreprises ».

Olivier Simoni (2002) constate pour sa part une forte « ressemblance entre les textes consacrés à la société de l'information et la littérature de management étudiée par Boltanski et Chiapello. On retrouve les mêmes éléments fondamentaux dans les deux corpus et la question de savoir si les discours concernant la société de l'information véhiculent, en partie, ''le nouvel esprit du capitalisme'', devient non seulement légitime mais certainement pertinente ». Ainsi, l'idéologie véhiculée par la société de l'information, de la communication et du savoir

²³⁹ Citation de NEGRI, Antonio. In *Futur Antérieur*, n°1, printemps 1990, entretien de Gilles Deleuze par Antonio Negri, reproduit Dans DELEUZE, Gilles (1990). *Pourparlers*. Paris : Les Editions de minuit, 249 pages. ISBN : 2-7073-1842-6

viendrait grandement faciliter le détournement des discours critiques opéré par le capitalisme pour assurer son renouvellement.

A cet égard, il est à noter que la société de l'information, de la communication et du savoir semble former un milieu très porteur pour le développement de l'« idéologie » du GDE, que nous avons présenté comme annonciateur du « nouvel esprit du capitalisme ». Comme l'explique le GDE lui-même : « l'idée fondamentale du [GDE] c'est bien celle d'une entreprise "au service de l'homme" (...) Des décennies durant, les [membres du GDE] ont paru bien isolés sur ce thème. Et puis ils ont été quelque peu rattrapés par l'Histoire. Avec l'essor des services, des technologies nouvelles et de la production immatérielle, avec l'apparition des entreprises dites de "matière grise", l'idée a commencé à germer que l'intelligence humaine constituait désormais le premier capital de l'entreprise et sa principale source de création de valeur ajoutée »²⁴⁰.

Le secteur des NTIC semble tout à fait propice au développement de cette idéologie, comme nous l'explique le GDE : « on ne manage pas de la même façon des soldats de deuxième classe et une équipe d'informaticiens, les travailleurs d'autrefois et les collaborateurs d'aujourd'hui. Nous sommes passés progressivement d'une société où régnaient des valeurs de soumission à la hiérarchie et à l'ordre établi, à une société qui privilégie plutôt les valeurs de liberté, de responsabilité, de coopération. Le leadership doit répondre à cette mutation des rapports sociaux et à ce changement des mentalités. Le leader désormais ne doit plus ordonner et contrôler, mais séduire, inspirer et convaincre »²⁴¹.

Un discours que l'on retrouve dans le témoignage du dirigeant de Log : « *je crois vraiment en cette chose là [« l'homme au cœur de l'entreprise »], encore plus dans les entreprises de notre secteur : dans un milieu industriel, de production, où les gens sont payés au Smic, etc. sans doute, les dirigeants ont beaucoup plus de difficultés, c'est plus difficile ; nous, on a quand même cette chance d'être avec des gens qui ont un certain niveau de diplôme, qui ne sont pas payés au Smic, qui sont passionnés par ce qu'ils font, donc c'est quand même plus facile pour nous* ».

La société de l'information, de la communication et du savoir représente ainsi une toile de fond fort propice au développement des idées du GDE, participant à fournir un « nouvel esprit » plus mobilisateur au capitalisme assurant ainsi sa régénération à une époque où ses limites et lacunes apparaissent de plus en plus flagrantes.

²⁴⁰ Ouvrage du GDE paru en 1998

²⁴¹ Revue du GDE parue en mars 2006

La communication est donc effectivement un autre enjeu central des sociétés contemporaines, qui aiment à user également de ce terme pour se qualifier. Mais, ici encore, elle semble moins nourrir un mouvement de démocratisation – comme le sous-entendent les discours qui accompagnent l'émergence de cette « société de la communication » - que le développement des pratiques coercitives.

Nombreux sont ainsi les auteurs à avoir souligné la place centrale qu'occupe la communication dans les modalités d'exercice du pouvoir contemporain. Nous nous inscrivons dans cette lignée.

En ce qui a trait aux SIC, nous suivons tout particulièrement Stéphane Olivesi (2006) constatant une « mutation qui revient à mettre la communication au cœur des activités de gouvernement de l'entreprise ». Les conclusions de son travail consistent alors à « conférer à l'extension de la communication un rôle prépondérant dans l'encadrement des salariés et la direction des entreprises en la définissant comme l'ensemble des pratiques orientées vers la conduite des conduites, c'est-à-dire la prédétermination coercitive des espaces idéels et matériels dans lesquels les salariés inscrivent leur force de travail ». Il interprète ainsi le développement de la communication en entreprise « comme un processus de rationalisation dans la gestion du social, requis par l'évolution du mode de production capitaliste » (Olivesi, 2006).

Ces constats ne peuvent que souligner tout l'intérêt des recherches en communication et, plus précisément, des approches communicationnelles des organisations.

Stéphane Olivesi (2006) nous propose ainsi un programme de recherche fort pour le champ de la communication organisationnelle en opérant un étroit « rapprochement entre pouvoir et communication » : « analyser la communication requiert en conséquence une analyse des relations de pouvoir qui la sous-tendent et en conditionnent la forme et le contenu. Et réciproquement, l'analyse des rapports de domination requiert la prise en compte des formes de communication. Non seulement au sens où la communication serait le vecteur d'une violence symbolique ou parce qu'elle serait l'indispensable outil de légitimation du pouvoir permettant d'effacer la face abrupte du rapport de domination pour le travestir en rapport de coopération, mais, plus simplement, parce qu'elle conditionne l'existence même de la relation de pouvoir : elle en fait partie intégrante ». Cet auteur nous convie ainsi à appréhender la

communication comme étant tout à la fois un « outil de management et la trame du pouvoir, autrement dit un des principaux terrains sur lequel se joue la lutte des classes ».

Un programme de recherche qui s'inscrit pleinement dans une lignée morinienne, cadre théorique de ce travail que nous avons évoqué en introduction et présenté au premier chapitre. En effet, pour Edgar Morin (1977), une « société conçue comme organisation informationnelle/communicationnelle ne peut que renouveler et enrichir le problème sociologique de la domination et du pouvoir ».

Ce lien entre communication et pouvoir se retrouve également dans la Leçon inaugurale donnée par Michel Foucault au Collège de France intitulée *L'ordre du discours* (1971). Il y constate que le discours occupe une place centrale dans notre société mais que « tout se passe comme si des interdits, des barrages, des seuils et des limites avaient été disposés de manière que soit maîtrisée, au moins en partie, la grande prolifération du discours, de manière que sa richesse soit allégée de sa partie la plus dangereuse et que son ordre soit organisé selon des figures qui esquivent le plus incontrôlable ».

En nous inspirant de ces propos, nous nous proposons ainsi de donner à voir comment « la production du discours est à la fois contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle d'en conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'avènement aléatoire, d'en esquiver la lourde, la redoutable matérialité » (Foucault, 1971).

➤ Une conception instrumentale et réductrice de la communication

Les entreprises ont longtemps ignoré l'importance de la communication dans les processus organisationnels. Au XIX^{ème} siècle, les règlements intérieurs interdisaient même les interactions entre salariés, perçues comme les symptômes de la « flânerie ouvrière ». Comme l'explique Philippe Cabin (2005) : « l'organisation taylorienne du travail visait à limiter au minimum les informations et les interactions nécessaires au travail : la prescription très formalisée des tâches n'exigeait en effet que peu de communication entre les agents ».

La situation a donc bien évolué depuis. La communication est aujourd'hui perçue comme une variable clé au fondement des phénomènes organisationnels, tant dans son versant fonctionnel que symbolique. La communication en entreprise se voit ainsi désormais assigner deux rôles stratégiques :

- Tout d'abord, permettre une coordination optimale des individus, unités et services grâce à l'échange d'informations. Les flux d'information guident, en amont, les flux de matières premières et les flux financiers et sont dès lors considérés comme un facteur stratégique du pilotage des entreprises. Cette communication, dite « opératoire » ou « fonctionnelle », permet l'organisation « matérielle » de l'entreprise.
- Mais au-delà du niveau « matériel » de l'organisation, la communication joue également, comme nous l'avons vu, un rôle stratégique au niveau « symbolique ». La communication ne concerne plus ici les activités opérationnelles de l'entreprise mais ses « valeurs » et a pour but d'harmoniser les représentations composites que les différents membres ont de leur entreprise. Cette communication dite « institutionnelle » permet ainsi l'organisation « symbolique », c'est-à-dire la cohésion socio-anthropologique, de l'entreprise.

Mais si la communication acquiert une place centrale dans les nouvelles formes organisationnelles, cette évolution n'en fait pas pour autant basculer ces dernières d'un agir stratégique, orienté vers le succès, à un agir communicationnel, orienté vers l'intercompréhension, pour reprendre la terminologie initiée par Jürgen Habermas. Ici, « les actes langagiers eux-mêmes sont toujours assimilés à des actions stratégiques orientées vers le succès ; car pour les sujets agissant stratégiquement, la communication langagière est un moyen comme tous les autres ; ils se servent seulement du langage et cela peut aller jusqu'à l'utilisation sans scrupules des actes langagiers à des fins manipulatoires toujours au service de l'intérêt égoïste » (Münster, 1998). Comme le résume bien Eric Fay (2004) : « de l'atelier taylorisé à l'entreprise moderne, nous passons d'une parole proscrite à une parole enrôlée au service des fins de l'organisation ».

Dans cette perspective, on ne peut que regretter la persistance de la vision cybernétique, subordonnant la communication à la commande au détriment de l'émergence de la sybernétique pour laquelle plaide Edgar Morin au sein des nouvelles formes organisationnelles.

La persistance de cette visée instrumentale entraîne une vision bien réductrice de la communication en entreprise, tant dans son versant matériel que symbolique, qui participe

directement à en « conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'avènement aléatoire » en posant « des interdits, des barrages, des seuils et des limites » (Foucault, 1971).

La persistance d'une conception mécaniste et technicienne :

Comme nous l'avons constaté de multiples fois au sein de SI et Log, les processus communicationnels restent largement appréhendés dans une perspective unidirectionnelle assignant à la direction la place d'émetteur principal, aux managers de terrain le rôle de courroie de transmission et cantonnant les salariés dans un rôle de récepteur passif. Le management « consultatif » cadrant et limitant la parole des ingénieurs aux seuls domaines techniques, sans d'ailleurs forcément prendre en compte cette parole suscitée, ne parvient guère à renverser cette tendance. Comme le souligne Maurizio Lazzarato (1992) : désormais « il faut s'exprimer, il faut parler, il faut communiquer, il faut coopérer » mais « le "ton" est exactement le même que celui qui commandait l'exécution taylorienne ».

Ainsi, loin de se libérer, la communication continue d'être brimée par le traditionnel schéma « top down », hérité des premières conceptions mécanistes de la communication :

- l'approche béhavioriste du début du XXème siècle qui suit l'axe déterministe d'une causalité linéaire stimulus-réponse
- Le modèle mathématique de l'information initié dans les années 1940 par l'ingénieur en physique Claude Shannon qui suit un axe similaire émetteur-récepteur

Pourtant, nombreux sont les courants qui, depuis, ont tenté d'offrir une autre image de la communication moins mécaniste et techniciste : l'Ecole de Palo Alto y a largement contribué au travers de son modèle orchestral de la communication où chaque individu participe à la communication plutôt qu'il n'en est l'origine (émetteur) ou l'aboutissement (récepteur). Yves Winkin également, en cherchant à valoriser son ancrage anthropologique. La théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas, la médiologie de Régis Debray mais également le champ de recherche constitué par la communication organisationnelle sont autant de courants qui travaillent à un enrichissement des conceptions de la communication dans les processus anthropo-sociaux.

Malgré ces offensives répétées pour une conception plus riche et plus complexe des phénomènes communicationnels, ceux-ci restent désespérément réduits à des actes de transmission au sein des entreprises, dans une pure perspective mécaniste et technicienne.

Anni Borzeix constate ainsi que :

La conception dite ''instrumentale'' du langage (...) généralement attribuée aux travaux précurseurs d'ingénieurs en télécommunication d'après guerre (Shannon et Weaver, 1949) inspire toujours, globalement, les pratiques et la littérature professionnelles sur la communication en entreprise. Le langage y fait fonction de véhicule, servant à transporter, au moyen d'un code supposé commun des unités, c'est-à-dire des messages (des émulsions physiques), entre un émetteur actif et un récepteur passif censés appliquer mécaniquement, du début à la fin de l'émission, un code commun (Borzeix, 2005)

Dans la même perspective, Catherine Pascal (2003) fustige les pratiques dominantes qui « privilégient l'information signal, sur l'information-relation humaine ». Robert Boure et Patrick Chaskiel (1994) fustigent eux aussi la prégnance de cette « approche mécaniste qui évacue l'indétermination liée à l'échange, à la relation avec l'autre ». De même, Bernard Floris dénonce ce « traitement mécaniste de l'information » où

La communication humaine est conçue comme une circulation universelle de données et non comme un problème de relations sociales symboliques ou culturelles dans une organisation. (...) Comme toujours dans la logique productiviste, la rationalisation instrumentale a primé. De même que la mécanisation de la production tend à subordonner la force de travail aux machines, la mécanisation de l'information tend à subordonner les échanges humains de messages aux mécanismes instrumentaux de l'organisation productive (Floris, 1996 a)

Ainsi, pour Jean-Marc Massie (1993), « sous couvert d'une communication à la Habermas favorisant l'échange d'informations par une interaction soutenue entre émetteurs et récepteurs, ce qui nous est réellement non pas proposé mais bien imposé, c'est une communication à la Shannon, c'est-à-dire une dynamique communicationnelle visant à garder passif le récepteur pour mieux faire passer l'information ». Tel est bien le constat que nous avons également pu faire en ce qui concerne nos deux entreprises.

L'homme (mal) traité comme une machine :

Eric Fay (2004) dénonce ainsi la persistance de cette conception mécaniste de la communication à l'origine de formes de dérision où la parole de l'autre est sollicitée sans réelle « portée intersubjective », sans réelle ouverture à l'autre et à la différence, où « la parole est en même temps donnée et refusée ».

Un fait particulièrement saillant à Log où le dirigeant sollicite régulièrement l'avis de ses « collaborateurs » sans le prendre en compte, ce qui entraîne leur incompréhension et frustration. Cette écoute déficiente se conjugue de plus ici avec une tendance paternaliste qui participe à anéantir tout avis différent du sien, comme l'explique le directeur technique : *« [Didier] est (...) très paternaliste : il va t'encadrer, prendre soin de toi. Enfin, c'est fantastique, y'a un côté humain qui me plaît beaucoup. Mais ce côté-là est très exacerbé et finalement il va toujours faire comme ton père : corriger ton tire, t'es jamais totalement libre de ta pensée, il va toujours te rattacher à sa pensée à lui. Donc finalement ta critique part en épingle...que ce soit ton avis ou ta critique, il est toujours interrompu et il ramène à sa vision à lui et à sa volonté de te convaincre ».*

Les relations qu'entretiennent les ingénieurs rennais de SI avec l'équipe de direction, et plus particulièrement le PDG du groupe, sont également de bonnes illustrations de ce phénomène, comme en témoigne Damien : *« [le PDG] il ne comprend rien. A chaque fois je lui dis, et maintenant j'arrête, "la croissance, pourquoi la croissance" il va te sortir des trucs mais il en a rien à foutre (...) quand [il] vient me voir, moi ça m'intéresse pas qu'il me parle de croissance d'entreprise (...) le problème c'est qu'il ne s'interroge pas sur pourquoi on fait ça, ne serait-ce que ça ».*

Eric Fay (2004) souligne ainsi la « souffrance générée en entreprise par le fait de réduire les échanges intersubjectifs à des échanges de messages, informations ou signaux. Dans la théorie de la communication, les difficultés sont comprises comme erreur de codage, comme inadéquation des canaux de transmission ou comme mauvaise prise en compte du feed back, de la réponse. Mais la principale souffrance liée à la communication est due au fait que l'on ne s'adresse pas à nous comme à des sujets. Le langage impersonnel de l'organisation ne nous parle pas. Il est, pour nous, insignifiant ». Un phénomène particulièrement bien illustré par les communiqués de presse du groupe SI qui regorgent de chiffres et parlent un jargon de financier laissant indifférents les ingénieurs pour qui « ça n'a pas de sens le chiffre, ça n'a pas de sens l'économie » et qui, de plus, n'ont aucun droit de réponse.

Et pour Eric Fay (2004), « si l'on n'y prend pas garde, la dérision, une certaine façon de faire circuler l'information, de communiquer sans réelle portée intersubjective, peut faire suite à l'interdit de la parole qu'avait consacré le taylorisme ».

Loin d'incarner un dépassement du taylorisme, le management contemporain s'inscrirait donc dans son prolongement. Une idée que l'on retrouve chez nombre d'auteurs, dont Jean-Pierre Le Goff (2000) : « le management moderniste a su se présenter comme l'exact contrepoint du taylorisme en déclarant prendre pleinement en compte le facteur humain. Et c'est du reste ce qu'il a fait à sa façon, en ne remettant pas en cause la représentation de l'homme au travail véhiculée par le taylorisme ». La seule différence c'est qu'aujourd'hui, « la mécanique n'est plus simplement considérée comme gestuelle. La ''mobilisation de l'intelligence'' et celle du ''savoir-être'' sont considérées comme des facteurs clés du développement de la productivité et de la qualité. Mais qu'y a-t-il au juste de changé par rapport à la représentation machinique du travail humain ? » (Le Goff, 2003). Ainsi, comme nous l'avons vu, les dimensions symboliques et subjectives font leur entrée en entreprise, mais ce pour y être traitées comme de nouveaux outils de gestion parmi tant d'autres.

Ce retour sur le taylorisme, tarte à la crème bien connue des travaux sur l'organisation du travail et le management, n'est ici pas anodin. L'OST est en effet considérée comme un archétype de la société disciplinaire. Ce détour taylorien nous permet ainsi de rappeler une nouvelle fois que nous n'interprétons pas la société de contrôle comme un dépassement de la société disciplinaire. Elle s'y enchevêtre plus qu'il ne s'y substitue et signifie bien souvent une extension des techniques disciplinaires comme nous l'avons vu avec Michael Hart et Antonio Négri (2000 a) pour qui « le passage à la société de contrôle ne signifie en aucune façon la fin de la discipline » mais bien plutôt son intensification sous de nouvelles formes.

Cette référence à Taylor nous permet en outre de souligner que cette conception mécaniste et techniciste de la communication est directement issue de la conception réductrice de l'homme en vigueur à cette époque et qu'elle participe activement à la faire perdurer et à l'alimenter.

Le symbole (mal) traité comme un signe :

Non seulement l'approche mécaniste et technicienne demeure mais plus encore elle semble imprégner la communication dans son versant « symbolique ». La communication institutionnelle, qui cherche à jouer sur les représentations en invoquant des valeurs, est en effet appréhendée de la même manière que la communication fonctionnelle.

Cette conception mutilante de la communication symbolique engendre logiquement une conception appauvrie de la culture d'entreprise car, « ce qui se trouve dénié dans cette approche est précisément la culture entendue comme un univers de significations, qui donne sens aux phénomènes, y compris les plus mécaniques, et fait la spécificité de l'humain » (Le Goff, 2003).

La constitution des valeurs est en effet un processus beaucoup plus complexe que ce que semble nous proposer la communication institutionnelle des entreprises, elle va « à l'encontre de la conception managériale réductrice » comme le souligne Catherine Loneux dans son Habilitation à Diriger des Recherches (2007).

Il n'est en effet pas possible de construire des représentations ex nihilo car l'entreprise n'est pas un désert de sens à l'origine et les valeurs se constatent plus qu'elles ne se décrètent comme le souligne Stéphane Olivesi (2006) : « une entreprise ne peut pas à elle seule édifier ex nihilo une culture totalement artificielle ». Les valeurs de l'organisation sont d'abord celles qui émanent de l'ensemble des membres de cette organisation. Ces valeurs ne s'imposent pas, elles se co-construisent. Comme le souligne Renaud Sainsaulieu (1990), « la production de sens en entreprise doit être le seul résultat d'un mouvement permanent d'adhésion, de reconnaissance et de débats ». De même pour Eric Fay (2004), « le sens ne demande pas à être fabriqué, imposé, il demande à être libéré, exprimé ». Une idée que l'on retrouve encore chez Bernard Floris (1996 a): « la culture est un macro concept qui raisonne nécessairement sur le long terme des processus historiques. Il désigne des processus complexes et des médiations enchevêtrées dont le résultat à chaque moment historique n'a été voulu par personne en particulier, bien qu'il soit l'œuvre de tous. On ne change pas de culture comme de chemise à volonté. La culture tient beaucoup plus de la sédimentation que de l'artefact ».

Mais « l'activité communicationnelle interv[enant] [encore] principalement comme pratique logistique » (Gardère et Gramaccia, 2003) dans l'entreprise, les valeurs sur lesquelles devraient se fonder le collectif pour exister et acquérir un sens ne sont toujours pas le fruit

d'une négociation entre individus. Ces valeurs sont au contraire le fruit d'une instrumentalisation de la part des directions et se réduisent à un « ensemble d'éléments décidés et mesurés dans un système complexe de recherche de valeur ajoutée » (Perdriest, 2003) selon une démarche très codifiée qui exclut toute négociation.

Les entreprises restent donc tournées vers « des discours généralisants sur les valeurs et à portée consensuelle » sans laisser aucune place au dialogue. Censées être de l'ordre de l'émergence et de la spontanéité, les valeurs et la culture d'entreprise sont bien plus du domaine de l'ordre construit, voulues par les seuls dirigeants et ensuite imposées aux salariés.

Comme le résume bien Michel Crozier :

La réflexion sur ce qu'est la culture n'a de sens que si elle porte prioritairement non pas sur ce que devrait être la bonne culture adaptée aux objectifs de l'entreprise, mais sur la culture actuelle de l'entreprise telle qu'elle est réellement ici et maintenant. Mais la vision qu'en ont naturellement les chefs d'entreprise est volontariste et généralement trop simple. Ceux qui donnent la priorité à l'écoute sont encore très minoritaires. (...) Dans la perspective actuellement encore dominante, la reconnaissance de ce concept n'entraîne pas du tout l'abandon de la vision rationaliste, finalisée et déductive de l'entreprise. En conséquence, les directions croient qu'elles doivent "commander" une culture, qui sera le soutien et le garant des finalités de l'entreprise (Crozier, 1991)

Ainsi conçue « mécaniquement de haut en bas » dans une perspective instrumentale, la « culture d'entreprise » a toute vocation à « dégénérer en un autre outil de gestion » (Sievers, 1990). Un phénomène que Stéphane Olivesi (2006) nomme la « gestion rationalisée du symbolique », comme nous l'avons vu. Ainsi, pour cet auteur, « les nouvelles formes de management tendent à développer une appréhension instrumentale de la culture. Cette instrumentalisation marque une rupture dans l'appréhension de la culture qui se présentait jusqu'alors comme un phénomène inhérent à l'ordre social. Cette appréhension tend à résumer la culture à une donnée relative à l'identité de l'entreprise sur laquelle toute forme de manipulation symbolique devient possible ». Omar Atkoug (1990) fustige ainsi l'« importation abusive de notions et de systèmes analytiques propres à l'ethnologie dans les théories des organisations. La culture suppose un passé commun, une histoire partagée, bâtie collectivement sur le temps, alimentant les mémoires et les représentations et suffisamment intégrée pour être transmise de génération en génération ». Or, en entreprise, « ce que l'on

met sous la dénomination ''culture entreprise'' c'est la capacité supposée d'un groupe donné (les managers) de susciter, de renforcer ou de modifier les valeurs, attitudes et croyances qui se sont avérées ou qui s'avèrent ''efficaces'', auprès de l'ensemble des membres, et ce au moyen de rites, cérémonies, symboles et mythes appropriés » (Aktouf, 1990).

Appréhender « les processus de construction de sens commun » en entreprise nécessite donc d'opérer une « distinction entre le sens ''managérial'' et le sens anthropologique, dont les modalités véritables de construction sont plus complexes » (Loneux, 2007). Deux conceptions différentes de la culture que l'on pourrait ainsi résumer : pour certains, l'organisation *est* une culture, pour d'autres l'organisation *a* une culture. « Cette [seconde] approche considère la culture comme une caractéristique, une parmi d'autres, que possèderait toute organisation. Les partisans de cette approche qui réduit la culture à une variable parmi d'autres ont ainsi tendance à avoir une vision instrumentale de la culture. La culture devient ainsi quelque chose que les dirigeants peuvent modifier, imposer selon leur bon vouloir » (Dupuis, 1990). Ainsi, « reprenant sans s'en rendre compte le paternalisme d'autrefois, [les dirigeants] pensent la culture, au fond, comme un ensemble de valeurs communes qui rassemblent le personnel autour de son chef. Le patron croit avoir le droit de façonner la culture du groupe humain dont il a la charge » (Crozier, 1991).

Un phénomène particulièrement prégnant à Log où la mainmise du dirigeant semble totale sur la culture d'entreprise. Le directeur technique assimile ainsi cette entreprise à une « structure simple » fondée sur l'autorité d'un entrepreneur ainsi qu'à une « organisation missionnaire » fondée sur une idéologie ou une culture²⁴² dont le dirigeant semble être la pierre angulaire : « *la culture de [Log] est grandement influencée par la culture de [Didier] (...) La seule culture imprégnée est celle de [Didier], il a les rennes totales avec les valeurs qui lui sont propres* ». Le GDE semble avoir fortement influencé cette culture d'entreprise, puisque, comme nous l'explique à nouveau le directeur technique, la culture du dirigeant « *est elle même très influencée par celle du GDE* », ses valeurs « *sont celles du GDE* ».

La culture de Log semble ainsi entièrement façonnée par le dirigeant, un façonnage facilité par la petite taille de cette structure comme le dirigeant de Log nous l'explique lui-même : « *le milieu de la TPE et de la PME est assez intéressant parce que les boîtes elles sont quand même beaucoup à l'image du dirigeant...c'est incroyable. Autant les grandes entreprises c'est pas le cas parce que c'est des trucs formatés, les individus imprègnent peu leur marque*

²⁴² Selon la typologie initiée par Henry Mintzberg

finalement. Dans les PME, c'est une empreinte nette. C'est très intéressant. L'étude de la comparaison entre le fonctionnement de l'entreprise et la personnalité du dirigeant...je pense que y'a des liens énormes » (des liens que nous avons effectivement constatés à travers le manque de structuration de l'organisation qui est également l'un des grands reproches adressés à ce dirigeant par ses salariés).

Ces phénomènes se retrouvent également à SI au travers du témoignage de Kevin : *« les valeurs du groupe [SI]...je me sens pas vraiment concerné, j'y crois pas vraiment...c'est un peu dénué d'intérêt pour moi...alors qu'à l'agence on sait de quoi on parle : ce sont les valeurs qu'on fait vivre tous ensemble quotidiennement »*. Il manifeste ainsi un *« désintérêt total de toutes les valeurs énoncées au niveau groupe, je n'y vois souvent qu'une vaste hypocrisie du patron, qui ne semble s'intéresser qu'à l'aspect économique »*. On voit bien dans cette distinction opérée entre la culture du groupe et celle de l'agence de Rennes cette opposition entre :

- d'un côté, une culture construite par la direction rejetée par les salariés qui la perçoivent comme un *« discours de communicants »* creux mais *« dans l'air du temps »* (ici l'organisation *a* une culture)
- de l'autre une culture spontanée qui émerge du collectif de travail et qui se constate plus qu'elle ne s'impose (ici l'organisation *est* une culture).

Ainsi donc, si la communication symbolique est enfin reconnue comme une variable importante des phénomènes organisationnels dans les entreprises contemporaines, elle est perçue sur le mode traditionnel s'imposant mécaniquement de bas en haut dans une logique purement technicienne.

La communication a pourtant à l'origine un tout autre sens. Comme le rappelle Yves Winkin le mot « communication », provient du terme indoeuropéen « munus » qui a pour racine « mei », qui signifie échanger, et pour suffixe « nei », renvoyant à une charge publique. Attribuer une charge publique à quelqu'un lui donne droit à des avantages, des privilèges qui l'obligent à une contreprestation sous forme de jeux et de spectacle. Le terme munus contient donc une structure d'échange renvoyant au principe de don et de contre don énoncé par Marcel Mauss.

Ainsi pour Yves Winkin (1981), « tout se passe comme si le sens contemporain de la communication (technique et instrumentale) était une neutralisation du sens ancien

(anthropologique) : une transmission est aujourd'hui un don qui n'ose s'assumer comme tel et qui annule l'obligation de son contre-don ».

La substitution de l'échange par la transmission ne permet donc plus à la communication de remplir son rôle anthropologique fondamental : celui de mettre en relation par la reconnaissance de l'autre et l'échange mutuel. L'échange est guidé par des logiques utilitaristes qui annihilent toute dimension humaine. Par conséquent l'individu reste frustré par cet échange qui n'est pas reconnu comme tel. Catherine Pascal (2003) remarque alors la montée en puissance des exigences de reconnaissance de la part des salariés, comme en témoigne bien les ingénieurs de l'agence SI de Rennes. Le rapport entre manque de reconnaissance symbolique et financière est d'ailleurs parfois ambigu chez certains ingénieurs, comme Benoît. Celui-ci, qui s'estime pourtant bien payé, se montre assez préoccupé par la question de son salaire. Il reconnaît que « *c'est plutôt le manque d'attention que [SI] porte à ses salariés qui me fait me battre sur le salaire* ».

La place du symbolique est donc reconnue dans l'entreprise mais pour y être (mal) traitée comme un signe.

Symbole et signe fonctionnent pourtant selon des régimes totalement différents : « le signe appartient à un univers relativement et momentanément stable. Il est régi par la loi de l'arbitraire et par la nécessité de la communication fonctionnelle », il se caractérise par « la lourdeur du code, les contraintes d'un système linguistique qui a, par rapport à la pensée, le désavantage d'une certaine fixité » (Bouchard, 1990).

Au contraire « le symbole appartient au régime de l'imaginaire (...) le symbole, par la réhabilitation de l'imaginaire, réhabilite le sujet et, partant, la subjectivité dans le cadre du processus de création » (Bouchard, 1990).

Ainsi, « tandis que le symbole évolue dans le mouvement, dans les métamorphoses complexes d'images multiples. Le signe finit par chosifier tout ce qu'il touche, il objective » (Bouchard, 1990), là où « le symbole, en appartenant au monde de l'imaginaire, répond au besoin de penser, au plaisir de créer, à la volonté de produire du sens » (Chanlat, 1990 b), le signe « ne fait qu'informer » (Chanlat, 1990 b).

Traiter le symbolique selon le même régime que celui du signe permet ainsi d'en « conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'avènement aléatoire », « de manière que sa richesse soit allégée de sa partie la plus dangereuse et que son ordre soit organisé selon des figures qui esquivent le plus incontrôlable » (Foucault, 1971).

Traiter les symboles comme des signes interroge cependant profondément. Le symbole est en effet au centre de l'humanité comme le souligne Serge Bouchard (1990) : « ce ne serait pas par le signe que la culture se distingue mais bien plutôt par le symbole. Plus que sapiens, l'homme est *symbolicus* (...). L'humain ''fonctionne'' au sens, c'est-à-dire au sens donné, reçu, sans cesse créé et recréé » ou encore Jean-François Chanlat (1990 b): « la dimension symbolique est consubstantielle à l'idée même d'humanité. Fabricant de sens et producteur de symboles, l'être humain se distingue ainsi du reste du monde vivant. Cette aptitude à symboliser, à interpréter et à se représenter la réalité qui l'entoure est le fondement même de la culture ». Et, pour cet auteur, « les modèles techno-rationalisateurs, en voulant faire du signe un symbole, poussés par la raison économique, appauvrissent l'organisation symbolique du travail ». Pour Serge Bouchard (1990), la confusion entre signe et symbole présente également le risque d'atrophier l'intelligence : « le symbole donne à penser. Tandis que le signe, par le fait de signifier, est derechef un signe d'économie. A trop économiser l'intelligence, elle s'atrophie ».

La victoire du monolinguisme capitaliste ?

La prégnance de cette conception mécaniste et technicienne limite grandement la portée intersubjective de la communication fonctionnelle et l'interdit carrément dans son versant symbolique :

Au lieu d'avoir une communication qui unifie des capacités d'échange symbolique *et* sur le travail immédiat *et* sur le sens des objectifs de l'entreprise, on a une communication intersubjective enfermée dans les limites étroites du travail immédiat et une communication sociale ouverte sur le sens des objectifs de l'entreprise et sur la place des hommes dans celle-ci mais qui échappe à l'intersubjectivité. Ici, pas de délibération collective et de coopération sur le sens, c'est le management qui fixe le contenu de l'information relationnelle et la validité des critères de motivation et d'adhésion (Floris, 1996 a)

Cette conception instrumentale et réductrice, mécaniste et technicienne, de la communication, permet ainsi d'en « conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'avènement aléatoire » en posant « des interdits, des barrages, des seuils et des limites » (Foucault, 1971).

De cette interdiction à la délibération et à l'intersubjectivité découle en effet, pour Stéphane Olivesi (2006), un « phénomène de captation de la parole au profit des seules directions », avec pour conséquence l' « instauration d'une sorte de monopole de la parole légitime ».

Maurizio Lazzarato (2004) semble aller dans le même sens en soulignant « la distinction entre capture unilatérale et réciproque, entre possession unilatérale et puissance de s'entre-saisir, [qui] définit les degrés de liberté et de subordination avec lesquels les monades agissent les unes sur les autres ». Une idée qu'il développe en reprenant à Mikhaïl Bakhtine les expressions de « monolinguisme » et « plurilinguisme » tirées de son ouvrage *Esthétique de la création verbale* :

Bakhtine montre comment le terrain de l'expression est le lieu d'une lutte, d'un affrontement entre forces sociales et politiques qui porte sur les modalités de constitution et d'organisation. Cette lutte peut être définie comme lutte entre le plurilinguisme et le monolinguisme. Selon Bakhtine, la création différentielle des agencements d'énonciation est animée par des forces sociales et politiques qui visent la polyphonie et la création de nouvelles possibilités sémantiques (plurilinguisme). Au contraire, les pratiques de l'information et de la communication sont constituées par des forces qui visent l'unification, la centralisation, l'homogénéisation, la destruction de la multiplicité et de l'hétérogénéité des paroles, des langages, des sémiotiques (monolinguisme) (Lazzarato, 2004)

Cette distinction opérée entre monolinguisme et plurilinguisme, énonciation et information/communication, recoupe d'ailleurs celle différenciant le signe du symbole : « la communication et l'information agissent à l'intérieur de la création des possibles pour réduire la relation événementielle et ses bifurcations imprévisibles, ses ouvertures problématiques, qui s'expriment dans les énoncés et les signes, à une simple "transmission d'information", à un simple "échange communicationnel". A l'inverse, l'énoncé crée toujours quelque chose qui, avant lui, n'avait jamais été créé, quelque chose de nouveau et de non reproductible » (Lazzarato, 2004).

Ainsi, pour Maurizio Lazzarato :

Bakhtine nous montre de quelle façon la multiplicité des langages, des formes d'énonciation, des sémiotiques, à l'intérieur du monde précapitaliste (plurilinguisme) est réprimée et subordonnée à une langue qui, en s'imposant comme majoritaire, devient la codification normative de l'expression (monolinguisme). (...) L'activité de cocréation et

de coeffectuation des mondes possibles, qui est une des caractéristiques de la coopération entre cerveaux, est réduite à la simple action unilatérale d'un centre d'émission sur une multiplicité d'âmes ou de cerveaux dispersés. (...) Les sociétés de contrôle intègrent et canalisent la puissance d'expression et de constitution de la multiplicité en la séparant de sa propre capacité à créer des possibles et à les propager. C'est la forme que prend l'expropriation capitaliste aujourd'hui (Lazzarato, 2004)

Les travaux de Stéphane Olivesi (2006) nous donnent également à voir la victoire actuelle du monoliguisme sur le plurilinguisme en constatant « [l']effacement de tout contre discours, voire, dans certains cas, de la possibilité même d'un contre discours (...) : l'impossibilité de tout contre-discours ne repose pas sur un quelconque interdit, mais sur l'instauration d'un régime discursif suffisamment contraignant pour qu'aucun discours alternatif sur l'organisation du travail ou les rapports sociaux dans l'entreprise ne puisse voir le jour et se développer ».

Les travaux de Bernard Floris (1996 a) sur le démantèlement du compromis fordien semblent déboucher sur le même constat lorsqu'ils opèrent un parallèle entre l'effondrement progressif de l'idéologie de la lutte des classes portées par les syndicats et l'inexorable montée en légitimité de l'entreprise et de l'idéologie managériale. La communication symbolique, jusque là aux mains des syndicats représentants la classe ouvrière, devient alors l'arme du capital maniée avec agilité par les nouveaux « dircoms » qui inaugurent la professionnalisation de ces techniques. Une évolution qui n'est pas sans rappeler l'analyse de Pierre Bourdieu sur les systèmes symboliques religieux :

les systèmes symboliques se distinguent fondamentalement selon qu'ils sont produits et du même coup appropriés par l'ensemble du groupe ou, au contraire, produits par un corps de spécialistes et, plus précisément, par un champ de production et de circulation relativement autonome : l'histoire de la transformation du mythe en religion (idéologie) n'est pas séparable de l'histoire de la constitution d'un corps de producteurs spécialisés de discours et de rites religieux, c'est-à-dire du progrès de la division du travail social, donc de la division en classes qui conduit, entre autres conséquences, à déposséder les laïcs des instruments de production symbolique (Bourdieu, 2001)

f) La société de l'information, de la communication et du savoir comme prolongement de la société de consommation :

De par l'importance qu'elle attribue au symbolique, le développement de la communication institutionnelle en entreprise peut se lire comme le signe du déclin des grands discours

idéologiques et l'avatar, ou l'alternative, qui propose de les remplacer. Dans *La condition post-moderne*, Jean-François Lyotard (1979) souligne en effet le déclin des grands récits fondateurs et explicatifs de l'histoire des hommes. La postmodernité représente précisément cette « incrédulité à l'égard des métarécits ». Et pour Nicole d'Almeida (2001) ce sont les discours institutionnels des entreprises qui viennent les remplacer.

Mais là où les grands récits visaient « l'émancipation de l'humanité : récit du christianisme, récit des Lumières, récits Saint-Simonien, marxiste ou récit technicien » (Lyotard, 1979) et où le « terme de l'histoire est la liberté universelle » (d'Almeida, 2001), la perspective des discours institutionnels des entreprises contemporaines est toute autre puisqu'ils visent non plus « la libération mais l'intégration dans l'action économique » (d'Almeida, 2001).

Une idée que l'on retrouve également chez Catherine Loneux (2007), pour qui les discours éthiques des entreprises « pourraient jouer une fonction de réenchantement du monde », ou encore chez Michael Hart et Antonio Negri (2000 b) pour qui « la machine impériale, au lieu d'éliminer les récits fondateurs, les produit et les reproduit réellement (les principaux récits idéologiques, en particulier), afin de valider et de célébrer son propre pouvoir ».

La communication institutionnelle traduit également à nos yeux un autre phénomène : l'extension du modèle publicitaire, qui ne glorifie désormais plus seulement les produits de l'entreprise mais l'entreprise elle-même : « après avoir étendu la publicité des produits à celle des marques, les fonctions de la communication marchande se sont exportées vers la promotion de l'entreprise privée en générale » (Floris, 1996 a).

Nous choisissons dans ce travail de développer cette variante au détriment de la précédente qui risque bien vite de nous faire tomber dans la nostalgie « des grandes idéologies ». Nous espérons par ailleurs ainsi répondre aux recommandations de Bernard Floris (1996 a) pour qui « l'apparition de la publicité à la télévision, parallèle aux progrès du consumérisme, est un phénomène dont les conséquences n'ont probablement pas été suffisamment mesurées et notamment en ce qui concerne l'explosion des thèmes communicationnels eux-mêmes fortement structurés par la démarche marketing ». Ce rapprochement entre communication institutionnelle et publicitaire nous permettra également de mieux appréhender les techniques de gestion rationnelle de la subjectivité qui était auparavant « toute entière renvoyée à la sphère de la consommation et de la vie civile » et qui fait désormais « son entrée en force dans les entreprises » (Floris, 1996 a).

➤ Communication institutionnelle et communication publicitaire :

Comme l'expliquent Michel Gomez et Jean François Trinquécoste (1993), la communication institutionnelle « se différencie de la publicité produite en ce que l'entreprise y communique sur elle-même et non sur ses produits ou sur ses marques. Toutefois, les frontières entre communication institutionnelle et communication sur les produits ne sont peut-être pas aussi triviales, ni aussi nettes qu'on pourrait le croire d'emblée ». Ici encore, on constate donc à nouveau un brouillage des frontières. Ainsi, pour cet auteur, « les termes de communication institutionnelle évoquent davantage l'intérêt général que la logique marchande. A moins, naturellement, que cette communication, s'inscrivant elle-même dans les lois du marché, ne conserve intact son caractère marchand, et qu'elle ne soit finalement de la même essence que la communication publicitaire ». Une équivoque à laquelle Bernard Floris (1996 a) coupe court. Pour lui, « les techniques aujourd'hui universelles de la communication institutionnelle ont pris leur essor dans la communication marchande. C'est à partir des connaissances et des expériences de la publicité que les consultants en communication ont construit les démarches de gestion symbolique des relations sociales ». De même, pour Nicole d'Almeida (2001), il est clair que « la communication dite institutionnelle prolonge la communication publicitaire dont le caractère limitatif apparaît clairement. Il ne suffit plus de rendre les produits visibles, il faut désormais présenter (rendre présentes) les organisations elles-mêmes ». Communication publicitaire et institutionnelle sont donc intimement liées et la seconde peut clairement se lire comme le prolongement de la première.

Un phénomène parfaitement illustré par SI, dont les ingénieurs rennais fustigent les discours institutionnels qu'ils assimilent à des « *discours de communicant* » « *creux* » mais « *dans l'air du temps* ». Ils fustigent tout particulièrement les discours visant à « attirer de nouveaux talents » lors des campagnes de recrutement et qui donnent à voir une image totalement irréaliste du groupe. Comme l'explique Léa : « *depuis quelques années, ils font des soirées de recrutement à Paris en appuyant sur les avantages de l'entreprise : le dynamisme, une chaleureuse ambiance de travail, la solidarité, des projets permettant d'évoluer...mais en discutant avec les gens de Paris tu vois bien qu'ils le ressentent pas du tout comme ça ; s'ils avaient à conseiller une boîte, ils conseilleraient peut-être pas la nôtre (...) tu constates un certain décalage entre leur discours et les faits* ». Alexandre a ainsi l'impression qu'« ils vivent dans un monde merveilleux bercé par la pub : ils pensent que s'ils crient très très fort le nom de leur boîte ça va super bien marcher ». Il regrette que la politique de recrutement se

fasse sur le mode de la « *pub de lessive* ». Cet aspect hypermarketé se retrouve bien dans la politique de cooptation que mène le groupe : cette politique est en effet assortie d'une dimension ludique (en la montrant comme un jeu, une chasse au trésor) mais également intéressée (les participants au jeu reçoivent des cadeaux et ceux étant parvenus à faire intégrer un de leurs amis se voient remettre une prime de 800 euros). Il est régulièrement rappelé aux collaborateurs que « *le jeu continue* ». Au contraire, la politique de cooptation que mène l'agence de Rennes se déroule sur un mode beaucoup plus informel et elle ne nécessite pas que l'on séduise ou contraigne les collaborateurs : ceux-ci s'y investissent d'eux-mêmes car elle est avant tout garante de la préservation de la bonne ambiance et de « l'état d'esprit » de l'agence, un bien commun que chacun souhaite préserver. La campagne de cooptation menée par le groupe témoigne par ailleurs bien de la dénégation des salariés : en effet, depuis 2008, la prime est versée sous forme de chèques cadeaux, ce qui a encore une fois entraîné de vives critiques ironiques chez les ingénieurs de Rennes.

La publicité : outil de la « création des mondes » :

Si la publicité acquiert une place centrale dans les entreprises contemporaines c'est qu'elle vise à « produire d'abord un changement de sensibilité » (Lazzarato, 2004), à « modifier et contrôler notre économie mentale », elle a pour « fonction la création de désirs et d'habitudes » (Ewen, 1983).

On semble ainsi retrouver dans la publicité le même phénomène de « cadrage », auparavant évoqué pour qualifier l'autonomie et le droit de parole accordé aux salariés, ici appliqué à leurs représentations. Comme l'explique Maurizio Lazzarato (2004) : « les mondes de la publicité sont des mondes fermés et totalitaires, puisqu'ils effacent ou excluent d'autres mondes possibles, qui sont déjà là (les modes de vie non occidentaux) ou qui pourraient exister (...) notre "liberté" s'exerce exclusivement en choisissant parmi des possibles que d'autres ont institués et conçus. Nous n'avons pas le droit de participer à la construction des mondes, sinon à l'intérieur des alternatives déjà établies ».

La communication interpersonnelle, support des nouvelles pratiques managériales, et la communication dite « institutionnelle » poursuivent donc finalement le même but : tout à la fois cadrer et imposer des « mondes » aux salariés pour s'assurer de leur concours actif à des objectifs et finalités qui ne sont pas les leurs.

La publicité devient ainsi un outil fondamental du capitalisme contemporain cherchant à capter la subjectivité (émotions, affects, désirs, imaginaires, représentations...) des salariés pour la rendre compatible voire même interdépendante avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La publicité peut ainsi être considérée comme l'arme essentielle permettant au capitalisme contemporain de « créer des mondes » qui lui correspondent. Comme l'explique Bernard Floris (1996 a) : « la force spécifique de la forme marketing de communication réside dans sa capacité à mettre en synergie l'état concret d'un ensemble de représentations sociales et les objectifs symboliques vers lesquels des agents dominants désirent maintenir ou orienter ces représentations ». Avec la communication institutionnelle, la publicité étend ainsi son domaine d'action de l'homme en tant que consommateur à l'homme en tant que producteur.

Une idée que l'on retrouve chez Françoise Bernard (1998) pour qui l'idéologie managériale actuelle repose sur l'hypothèse selon laquelle « la demande du salarié peut être traduite en termes de besoin en symboles internes à l'entreprise – appartenance, rituels, valeurs, etc.- parmi ces symboles, certains seraient à favoriser car ils seraient corrélables à des comportements productifs. Il s'agit d'une application du marketing à une réalité immatérielle d'un type nouveau. Il ne s'agit plus de dématérialiser un produit pour le transmuter en objet de désir, il s'agit de matérialiser en signes énoncés des désirs individuels et communautaires plus ou moins subconscients, voire inconscients ».

Ce rapprochement entre communication institutionnelle et publicitaire nous fait ici rejoindre les conclusions de Danièle Linhart (1991) pour qui « au lieu de changer l'organisation du travail, les directions préfèrent essayer de changer les opérateurs. Changer les mentalités, leur état d'esprit dans le cadre d'une activité relativement inchangée ». La communication institutionnelle, largement inspirée des méthodes marketing de la publicité, est ainsi la traduction concrète de cette « stratégie qui consiste à laisser fondamentalement inchangées l'organisation du travail, la définition des tâches, mais à jouer sur le mode d'usage de la main d'œuvre ainsi que son mode de mobilisation » (Linhart, 1991).

Selffulfilling prophecy :

Communication institutionnelle et publicité semblent par ailleurs s'exercer selon une même modalité, que Jean Baudrillard (1970) nomme la « *selffulfilling prophecy* », la prophétie auto-réalisatrice, « la parole qui se réalise de par sa profération même » : « l'agent publicitaire à

succès [auquel nous pouvons désormais ajouter le « dircom »] est le maître d'un art nouveau : l'art de rendre les choses vraies en affirmant qu'elles le sont ».

En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, la communication institutionnelle ne vise pas à enjoliver la réalité mais à produire des effets de réalité, tout comme la publicité : « comme la publicité (et comme les totems des tribus), la communication managériale produit un monde vécu. On y croit et ''ça marche'' » (Floris, 1996 a).

Communication institutionnelle et publicité partagent ainsi le même mode d'action, la « selffulfilling prophecy », que Jean Baudrillard définit comme un « mode tautologique. La réalité n'est plus que le modèle qui se parle à lui-même ».

On semble percevoir dans cette approche critique de la publicité de Jean Baudrillard une perspective très similaire de celle que Lucien Sfez (1992) développe concernant la « forme symbolique » que dessine actuellement la communication. Un phénomène qu'il décrit à l'aide du néologisme de « tautisme » - contractant les termes « autisme », « tautologie » et « totalitaire » - et qui renvoie à une confusion entre représentation et expression : « je prends désormais la réalité représentée comme réalité directement exprimée, confusion primordiale et source de tout délire ». Et pour Lucien Sfez (1992), précisément, « la publicité contemporaine est tautistique ». Il fustige ainsi cette « machine » née de la publicité qui « tourne sur elle-même et se suffit de la ''réalité'' du second degré qu'elle produit, sans tenir compte des inputs. Sans tenir compte, non plus des effets ou applications externes (...) sans donner prise à la moindre appropriation individuelle ou communautaire » (Sfez, 1992).

On retrouve encore une analyse très similaire dans les travaux de Michael Hart et Antonio Negri (2000 b) sur la société de contrôle, entièrement basée sur « une forme de légitimation qui ne repose sur rien d'extérieur à elle-même et qui est reformulée sans cesse par développement de son propre langage d'auto-validation (...) [le] point de vue extérieur n'existe plus. Au contraire, la production communicatrice et la constitution de la légitimité impériale marchent de conserve et ne peuvent plus être séparés. La machine est auto-validante et auto-poïétique ». Et pour ces deux auteurs c'est précisément « dans cette coïncidence de production par le langage, de production linguistique de la réalité et de langage d'auto-validation que réside une clef fondamentale pour comprendre l'efficacité et la légitimation du droit impérial ».

La publicité, phénomène central des sociétés contemporaines :

La publicité semble ainsi un phénomène central des sociétés du XX^{ème} siècle, avec lequel le nouveau siècle ne semble pas prêt de rompre. Philippe Breton (2000) affirme ainsi « la continuité des méthodes utilisées tout au long du XX^{ème} siècle, jusqu'à aujourd'hui ». Gilles Deleuze (1990), de son côté, fait du marketing « l'instrument du contrôle social », une hypothèse soutenue par Bernard Floris et Marin Ledun (2005). Ces auteurs parlent ainsi d'une « psychopolitique du marketing » et Bernard Floris (1996 a) fait des méthodes du marketing et de la publicité les « formes dominantes de communication dans l'espace public ».

Cette évolution, qui placera progressivement la publicité au centre des sociétés et des technologies de pouvoir contemporaines, débute « avec la mutation, dans les années vingt, de la réclame commerciale en publicité moderne, puis la rencontre, dans les années cinquante, de cette publicité avec les spécialistes des sciences du comportement et de la ''recherche des motivations'' » (Breton, 2000). Elle connaîtra une nouvelle étape de consolidation dans les années 1970 avec l'arrivée des « conseillers en communication » « issus des champs journalistique et économique, en particulier de la publicité et du management. C'est par leur intermédiaire que la forme marketing publicitaire s'est rapidement diffusée dans tout le champ de la communication et dans toutes les institutions sociales » (Floris, 1996 a).

Cette évolution nous rappelle encore une fois la place centrale qu'occupent les sciences humaines et sociales dans l'émergence et la structuration des formes de pouvoir contemporaines.

L'« ingénierie symbolique », comme l'appelle Bernard Floris (1996 a), s'est ainsi développée tout au long du XX^{ème} siècle et a progressivement diffusé les démarches du marketing vers l'ensemble du corps social : « le marketing est devenu aujourd'hui une forme quasi ''universelle'' de promotion des biens, des services, des idées et même des activités des institutions politiques et étatiques » qui transcende les frontières instituées pour venir toucher l'homme dans ses différents rôles sociaux : consommateur, citoyen, travailleur.

De tels constats interrogent sur la nature de cette « société de l'information, de la communication et du savoir » dans laquelle nous serions actuellement : cette « société » marque-t-elle une rupture fondamentale avec la société de consommation ou doit-elle plutôt, elle aussi, se lire comme son simple prolongement ?

➤ La société de l'information, de la communication et du savoir
comme prolongement de la société de consommation :

Idéologie managériale, idéologie de la société de l'information, de la communication et du savoir, et idéologie de la consommation semblent en effet entretenir de fortes similitudes. De part et d'autre, s'offre en effet l'image d'une société égalitaire, pacifique et démocratique puisant au cœur de la critique libertaire. Mais les analogies ne s'arrêtent pas là et l'on constate des méthodes opératoires très proches combinant la selffulfilling prophecy, le brouillage des frontières, la gestion du symbolique et du subjectif.

La promesse d'une société égalitaire et pacifique :

Comme nous l'avons longuement abordé précédemment, l'idéologie managériale contemporaine « tente de masquer les divisions et les écarts existant au sein de l'entreprise », d'« estomper » (Olivesi, 2006) les différences pour faire de l'entreprise un lieu « harmonieux, sans trace de dysfonctionnement interne, de division, de conflit » (le Goff, 1995). Elle nous offre ainsi une « vision édulcorée de la vie sociale, dont l'état normal reposerait sur l'harmonie et l'intégration » (Brunel, 2004). Ces phénomènes d'euphémisation des inégalités et des conflits se retrouve au centre même de l'idéologie de la consommation, puis de celle de la communication.

Jean Baudrillard (1970) analyse en effet le « mythe du bonheur » au fondement de la société de consommation comme l'héritier de la « révolution qui érige en principe l'égalité des hommes ». La société de consommation offre ainsi la promesse d'une « plus large satisfaction des besoins humains en abolissant les barrières de classe entre les "possédants" et les "prolétaires" » grâce à une « homogénéisation sociale au plus haut niveau » (Baudrillard, 1970). Ainsi, avec l'idéologie de la société de consommation, les problèmes de chacun trouvent une « explication pacifique et dépolitisée » (Ewen, 1983) et peuvent se résoudre grâce à l'achat de biens et services.

Jean Baudrillard (1970) attribue ainsi au mythe du bonheur et du bien-être qui fonde la société de consommation « une puissante fonction idéologique de résorption, d'effacement des déterminations objectives, sociales et historiques de l'inégalité ».

On semble retrouver ici le mythe de l'épanouissement personnel analysé par Valérie Brunel (2004) où la psychologisation des rapports sociaux, l'individualisation des problématiques et

l'idéal de communication interpersonnelle font totalement abstraction des « problématiques organisationnelles, économiques ou sociales » et où tout dysfonctionnement trouve une réponse grâce à plus de communication. A la devise selon laquelle « tout problème trouve sa solution dans la consommation » s'adjoint celle selon laquelle « tout problème trouve sa solution dans la communication » (ou « ''plus de communication est la solution'' » comme dirait Françoise Bernard [2006]).

Ce mythe d'une société égalitaire et pacifique se retrouve parfaitement dans les discours sur la société de l'information, de la communication et du savoir mettant en scène une « évacuation de la problématique du pouvoir ou de la domination au profit d'une société plus égalitaire, plus polycentrique », une « société pacifiée (...) moins fracturée par les idéologies et les antagonismes sociaux » grâce à la réduction « des inégalités du savoir, de pouvoir, de responsabilité » (Neveu, 2006) qui accompagne la diffusion des TIC au sein du tissu social. Ici encore, dans cette société caractérisée par la « régression des conflits » et la « marginalité du politique » (Neveu, 2006), les facteurs organisationnels, économiques ou sociaux déterminant les inégalités de pouvoir sont totalement évacués au profit d'un déterminisme technophile survalorisant la capacités des technologies de la communication à résoudre pacifiquement les dysfonctionnements et conflits. Ainsi, « grand nombre d'analyse annonçant des changements sociaux notables, voire majeurs, font le plus souvent fi de considérations telles que les structures économiques et politiques actuelles, l'état des forces sociales susceptibles de contribuer à changer la donne et plus fondamentalement l'état des rapports sociaux existants » (Georges, 2008).

Comme le souligne Erik Neveu (2006) : « à tout redéfinir en termes d'information, ne risque-t-on pas la cécité à d'autres dynamiques sociales ? (...) Lorsque nombre des malheurs du monde occidental sont réduits au statut d'effets d'une mauvaise communication, ce sont les mots d'injustice, d'inégalités, de domination, de misère, d'imposture qui se vident de sens et de force expressive ». Une idée que l'on retrouve également chez Pierre Musso (2000) : « la société de communication parvient à produire et à véhiculer une religion du consensus qui vise à évacuer la conflictualité sociale, voire la politique, en proposant un échange généralisé d'informations ».

L'intégration de la critique libertaire autogestionnaire :

Les discours qui accompagnent ces trois mythes (de la consommation, de l'information, du management) ont également pour particularité de puiser au cœur de la critique libertaire.

Dans sa genèse de la société de consommation, Stuart Ewen (1983) fait ainsi de la publicité un « dispositif culturel destiné à dissiper et à neutraliser les ardeurs qui couvaient encore » dans les années 1920 où la « nécessité de pacifier les rapports sociaux » se faisait de plus en plus pressante. Comme il l'explique, suite à l'épidémie de grève de 1919, « l'industrie publicitaire et le monde commercial tentèrent de faire front à cette envahissante critique de la vie industrielle moderne » en proposant « un monde de plaisirs et d'émotions, qui faisait concurrence aux remèdes drastiques proposés par les libertaires » : « en avançant la promesse du bien-être matériel, en annexant le concept de démocratie industrielle, en tablant sur la dégénérescence des pouvoirs locaux traditionnels, l'entreprise américaine faisait siens les efforts des forces socialement les plus critiques – celles qui la combattaient- tout en essayant de les dompter ». Et, parmi ces forces critiques, « les débats sur l'autonomie et l'autogestion arrivaient en premier plan », encourageant dès lors « les mécanismes du marché [à] adopt[er] les utopies, l'idéal de liberté politique et sociale, le principe du bien-être matériel et de la réalisation des fantasmes (...) Par une ironie de l'histoire, le capitalisme trouva dans ces discours qui souvent lui étaient hostiles les pierres qui devaient lui permettre de construire un monument à sa gloire » (Ewen, 1983).

Comme en miroir de ces analyses portant sur le début du XX^{ème} siècle, Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) ont magistralement démontré la place centrale qu'occupe la critique, notamment autogestionnaire, dans le renouvellement de l' « esprit du capitalisme » à la suite des événements de 1968 : « les thèmes et postures venus de la gauche contestataire ont pu être interprétés de façon à être compatibles avec les nouvelles exigences du management. Cela vaut particulièrement, pour le thème gauchiste de l'autogestion (...) Mais, ces thèmes associés dans les textes du mouvement de mai [1968] à une critique radicale du capitalisme, se trouvent, dans la littérature du management, en quelque sorte autonomisés, constitués en objectifs valant pour eux-mêmes et mis au service des forces dont ils entendaient hâter la destruction ». Des propos qui ne sont pas sans rappeler ceux de Jean Baudrillard (1970) identifiant une « substitution à usage interne, dans le cadre d'un processus général et d'un système inchangé dans l'essentiel, d'un système de valeurs à un autre devenu (relativement) inefficace. Ce qui pouvait être finalité nouvelle est devenu, vidé de son contenu réel, médiation forcée de la reproduction du système ».

La société de consommation pourrait ainsi se lire comme le véritable point d'origine du « nouvel esprit du capitalisme » puisqu'elle vise clairement à « change[r] les dimensions sociales et culturelles de la vie industrielle », à « rendre l'ambiance culturelle du capitalisme aussi efficace que sa production » (Ewen, 1983). Un objectif qu'elle tente d'atteindre en « refl[étant] l'esprit de la résistance sans en avoir l'impact », en « nous interpell[ant] dans la langue de notre propre critique, tout en la niant puisqu'elle propose les solutions de la grande entreprise aux problèmes de la grande entreprise » (Ewen, 1983).

Ces travaux qui résonnent étrangement semblent ainsi nous montrer que le mythe managérial se conjugue aujourd'hui à celui du consumérisme, mariage parfait pour assurer la légitimité de ces deux systèmes idéologiques profondément liés : la société de consommation et le système de production capitaliste. Tous deux ont par ailleurs pour modalité d'action centrale la communication, publicitaire d'un côté et institutionnelle de l'autre, dont la fonction « est, outre sa mission d'information, une fonction d'ordre, de pacification, de prévention et de lissage des conflits » (d'Almeida, 2001). Communication institutionnelle et publicitaire se conjuguent ainsi aujourd'hui pour donner l'image d'un homme libre et heureux : libre et heureux de consommer ce qu'il veut (en masse) et de travailler comme il veut (dans une entreprise capitaliste).

Ce mouvement d'intégration de la critique libertaire autogestionnaire est également perceptible dans les discours qui accompagnent l'émergence de la société de l'information, de la communication et du savoir. Ce nouveau régime technico-socio-économique offre en effet la promesse d'une « altérité politique radicale » (Commission Nationale Française pour l'UNESCO, 2005) marquant « le dépassement des ''vieux clivages'' » (Neveu, 2006) entre « ceux qui produisent et ceux qui gèrent la société (...) entre ceux qui ont le monopole de la pensée et ceux qui en sont toujours exclus » (Lojkine, 1992).

Des mêmes modalités d'action :

Les idéologies du management, de la société de l'information et de la consommation se nourrissent ainsi du même mythe enchanteur inspiré de la critique libertaire et s'appuient sur le même levier qu'est la communication pour faire perdurer le même système économique. Elles semblent également opérer selon les mêmes modalités.

La « selffulfilling prophecy » tautistique

Comme nous l'avons déjà vu, communication publicitaire et managériale ont pour point commun d'opérer selon le mode de la « selffulfilling prophecy » propre à l'énoncé performatif dessinant une forme symbolique tautistique.

On semble retrouver un processus fort similaire dans la constitution de la société de l'information, de la communication et du savoir. Yves Jeanneret (2005) souligne ainsi l'importance du rôle joué par le « processus de nomination » dans l'institutionnalisation de « la société de l'information », phénomène qu'il rapproche directement de la publicité. Ces « dispositifs de très grande ampleur consacrant ''la société de l'information'' comme figure de mot imposée » sont ainsi pour lui le symptôme d'un « transfert des techniques de communication du marketing à la politique ».

Bernard Miège (2008) parle pour sa part de « l'imposition d'un syntagme » et dresse un portrait très tautistique de la société de l'information : « depuis près de quatre décennies, tout se passe comme si la [société de l'information] était indifférente aux critiques ou questionnements qui lui étaient régulièrement adressés. Elle tend à fonctionner en circuit clos, s'autoalimentant des perspectives qu'elle trace, généralement appuyées sur une vision optimisée du monde de la technique ».

On retrouve cette même tendance tautistique dans l'analyse que Philippe Breton et Serge Proulx (2002) nous livrent de « l'idéologie de la communication » : « l'idéologie de la communication s'organise autour de la tentation de confondre l'image et le réel, la représentation et le représenté, jusqu'au ''tautisme'' ».

La gestion du subjectif et du symbolique

La gestion du subjectif et du symbolique, que nous avons précédemment placée au centre des quelques technologies de pouvoir en entreprise que nous avons étudiées, se retrouve également dans l'idéologie de la société de consommation que Jean Baudrillard (1970) définit comme un « ordre de manipulation de signes ». Il constate ainsi que « de plus en plus d'aspects fondamentaux de nos sociétés contemporaines ressortissent à une logique des significations, à une analyse des codes et des systèmes symboliques » et note une « intégration généralisée du niveau ''privé'' individuel (''besoins'', sentiments, aspirations, pulsions) comme forces productives ». Cette idée se retrouve également chez Stuart Ewen (1983) qui fait de la publicité accompagnant l'émergence de la société de consommation aux Etats-Unis dans les

années 1920 un outil visant à « contrôler notre économie mentale » par « la mobilisation des instincts » et « la création de désirs et d'habitudes ». Il constate ainsi que dès cette époque « la rationalisation de la gestion industrielle moderne se combina étroitement avec le recours à de nouvelles techniques ''scientifiques'' applicables à la gestion sociale » (Ewen, 1983).

L'extension de la logique gestionnaire et rationnelle propre au « procès de la production matérielle et technique » (Baudrillard, 1970) à des dimensions purement symboliques et subjectives - que Jean Baudrillard perçoit comme une « extension généralisée à ce niveau des schèmes de répression, de sublimation, de concentration, de systématisation (et d'« aliénation » bien entendu !) qui ont régi pendant des siècles, mais surtout depuis le XIX^{ème} siècle, l'édification du système industriel »- est ainsi au cœur du projet de la société de consommation.

L'idéologie de la société de l'information, de la communication et du savoir semble suivre une évolution similaire des domaines « matériel et technique » aux domaines plus symboliques et subjectifs. Puisant tout d'abord dans le creuset économique de Daniel Bell et l'univers techniciste de Norbert Wiener elle semble aujourd'hui dévier vers des logiques plus anthropologiques et culturelles à la faveur d'un glissement sémantique substituant la connaissance et le savoir à l'information et à la communication. Ce glissement permet à Gérard Valenduc (2005) de « retracer un itinéraire conceptuel qui part d'une approche de la société postindustrielle nettement imprégnée de déterminisme technologique, pour s'achever (provisoirement sans doute) sur la notion de société de la connaissance, qui accorde un rôle prépondérant au capital humain et au capital social ». Ainsi, pour Pierre Lévy (1995), avec la société du savoir, « l'économie tournera – tourne déjà – autour de ce qui ne s'automatisera jamais complètement, autour de l'irréductible : la production de lien social, le ''relationnel''. Nous ne parlons pas seulement d'une économie des connaissances, mais d'une économie de l'humain, plus générale, qui comprend l'économie de la connaissance comme un de ses sous-ensembles ».

Le brouillage des frontières :

De part et d'autre, semble ainsi s'opérer un même « brouillage » des frontières traditionnelles, tout comme nous l'avons précédemment analysé avec les entreprises contemporaines opérant une « confusion entre les registres de l'entreprise, du travail, la sphère professionnelle et le

registre de la vie privée, de convictions personnelles, des valeurs individuelles, politiques, culturelles » (Loneux, 2007).

La société de consommation assimile ainsi « la consommation des biens à la liberté politique » et associe directement « le mouvement de libération à celui de la croissance » (Ewen, 1983).

De même, les révolutions économique et informatique sur lesquelles repose la société de l'information nous annonce des bouleversements sociaux, culturels et politiques sans précédents. Ce brouillage des frontières se retrouve bien dans les différents rapports exposant le foisonnement bigarré de ces bouleversements attendus : « déclin des souverainetés étatiques, globalisation planétaire des flux de communication, décentralisation généralisée et conquête d'espaces d'autonomie par les agents sociaux et les cellules de base du social, difficulté à venir des grandes organisations, déclin des identités de classes, sociabilité en réseaux, transparence du social, nouvelle croissance » (neveu, 2006) pour le rapport Nora-Minc; « l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim, l'éducation primaire pour tous, l'égalité homme-femme et l'autonomie des femmes, la lutte contre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies, la durabilité de l'environnement propice à l'instauration d'un monde plus pacifique, plus juste et plus prospère »²⁴³ pour la déclaration de principes du SMSI.

La conciliation des objectifs auparavant perçus comme opposés :

Au sein de la société de la consommation, comme au sein de l'idéologie managériale contemporaine, les intérêts auparavant divergents convergent miraculeusement : « en revendiquant le droit de mieux consommer, le travail verrait ses aspirations rejoindre celles du capital, pour le plus grand bénéfice de tous » (Ewen, 1983). On retrouve ici trait pour trait les propos de Valérie Brunel (2004) sur l'idéologie managériale contemporaine où « le bonheur de l'homme et le profit sont deux finalités conciliables et même convergentes », où « non seulement il n'y a plus d'opposition entre des logiques individuelles, sociales, politiques et économiques, mais celles-ci vont de pair ».

On pourrait cependant se demander avec Catherine Loneux (2007) si, dans ces deux cas, ce brouillage ne traduit pas en réalité l'extension de « l'application des normes professionnelles

²⁴³ Déclaration de principes du SMSI de Genève. Retranscrit Dans Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages. ISBN : 2-8027-2039-2

et marchandes à l'ensemble de la société » En effet avec la société de consommation, « la logique marchande s'est généralisée, régissant aujourd'hui non seulement les procès de travail et les produits matériels mais la culture entière, la sexualité, les relations humaines jusqu'aux phantasmes et aux pulsions individuelles » (Baudrillard, 1970).

De même, face à la société de l'information, Gaëtan Tremblay (1996) s'interroge :

Le modèle de la société de l'information affirme que la nouvelle hégémonie de l'information transforme la société industrielle. Ne faudrait-il pas se demander, à l'inverse si ce n'est pas plutôt l'expansion de la logique capitaliste, plus que jamais triomphante, qui transforme le monde de l'information et de la communication ? Le changement majeur ne réside-t-il pas dans l'intégration de plus en plus poussée de l'information et de la communication au fonctionnement de l'économie et de la société, dans la soumission de l'information et de la communication aux règles qui régissent la société industrielle, bref dans la marchandisation de l'information, de la culture et de la communication ? (Tremblay, 1996)

La rhétorique du don :

Le détour par le concept bourdieusien de « violence symbolique » nous a notamment permis de mettre en lumière la rhétorique du don qui structurait les discours et pratiques managériaux contemporains, particulièrement analysés par Valérie Brunel (2004) pour qui le management se présente désormais « comme un ''service'' que le responsable d'équipe rend à ses collaborateurs pour leur permettre d'atteindre ''leurs objectifs'' » et de se réaliser personnellement.

Ici encore, on retrouve un procédé très similaire au sein de l'idéologie de la consommation. Ainsi, pour Jean Baudrillard (1970) : « la société de consommation ne se désigne pas seulement par la profusion des biens et des services, mais par le fait, plus important, que TOUT EST SERVICE, que ce qui est donné à consommer ne se donne jamais comme produit pur et simple, mais bien comme *service personnel*, comme gratification ».

La rhétorique du don semble également prégnante au sein des discours qui accompagnent l'avènement de la société de l'information, de la communication et du savoir, porteurs de multiples promesses pour les individus qui s'y inséreront et qui se présentent comme autant de services rendus au petit peuple pour favoriser son bien être et son émancipation : plus de

communication et donc d'intercompréhension, plus d'autonomie et de liberté, plus de parité, plus de culture et d'éducation, moins de maladies, de pauvreté et de famine...comme l'illustrent parfaitement les discours du SMSI²⁴⁴.

²⁴⁴ Déclaration de principes du SMSI de Genève. Retranscrit Dans Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages. ISBN : 2-8027-2039-2

Les formes et modalités d'exercice du pouvoir que nous avons précédemment identifiées au sein des « nouvelles formes organisationnelles » ne semblent donc pas si « nouvelles » que ça. On pourrait dater leur apparition au XVIII^{ème} siècle avec la naissance de la biopolitique qui évolue progressivement en psychopolitique à partir des années 1920 à la faveur d'un contexte socio-politique difficile qui va accélérer le développement des Sciences Humaines et Sociales. C'est à cette époque que naissent les méthodes d'ingénierie symbolique et sociale qui semblent avoir désormais colonisé l'ensemble du « monde vécu ».

Les formes et modalités d'exercice du pouvoir que nous avons identifiées dans nos deux entreprises sont ainsi le fruit d'un long processus visant à désarmer la critique autogestionnaire pour construire un « nouvel ordre social » (Ewen, 1983) compatible avec le maintien et le développement du capitalisme.

Les objectifs visés par ce régime de pouvoir posent ainsi la question de la place actuellement occupée par la critique, comme l'ont bien soulignée Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999).

Il semble en effet ne plus y avoir de lutte à mener dans ces entreprises, et plus globalement dans cette société qui se présente comme égalitaire, démocratique, aconflictuelle, dépolitisée et consensuelle. Mais, comme se le demande Bernard Floris (1996 a), « la culture de lutte a-t-elle disparu d'un jour à l'autre et ne continue-t-elle pas de faire un sourd travail ? (...) Il serait hasardeux de penser que la conflictualité entre les légitimités patronales et salariales est morte. Une culture séculaire ne disparaît pas du fait de l'enchantement des discours et de l'apparence récente des pratiques ».

Telle est à présent la question que nous allons nous poser en nous intéressant au « degré d'adhésion des salariés effectivement obtenu par le management symbolique » (Floris, 2000) et en nous demandant si celui-ci parvient effectivement à désarmer toute critique.

Nous suivons en ceci les consignes de Valérie Brunel (2004), selon laquelle « pour comprendre comment une forme de pouvoir s'exerce dans un champ donné et produit réellement des effets sur le sujet, il convient de se pencher d'abord sur sa figure pratique (dans le cas qui nous intéresse, sur la stratégie managériale dans laquelle il s'incarne), ensuite sur sa réception subjective par les sujets ».

2.4.2. Les formes et modalités d'exercice de la critique dans les nouvelles formes organisationnelles de la société de l'information, de la communication et du savoir :

Comme pour confirmer les précédents propos de Bernard Floris, et ce malgré l'image consensuelle que se donnent nos deux entreprises, on constate effectivement la persistance de virulentes critiques chez certains salariés qui fustigent tant les discours enchantés que les pratiques de leurs managers et dirigeants.

a) Une réception critique des discours institutionnels :

➤ Les théories de la réception :

Pour introduire cette partie sur la manière dont les salariés de Log et les ingénieurs de l'agence SI de Rennes perçoivent les discours institutionnels qui leur sont destinés, nous nous ancrerons dans les théories de la réception.

Les théories de la réception sont généralement mobilisées pour comprendre la manière dont sont reçus les messages médiatiques et la manière dont ils peuvent influencer le comportement des récepteurs. Ils seront ici mobilisés pour un tout autre objet : non plus les discours médiatiques mais les récits de la maisonnée et de l'engagement.

Les théories de la réception naquirent au XIX^{ème} siècle avec le développement fulgurant des premiers médias de masse, à savoir la presse, à l'origine de fortes inquiétudes. En effet, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, la société se dote d'institutions hautement centralisées qui diffusent simultanément à l'ensemble de la population des messages identiques et perçus comme irrésistibles.

Les premiers à s'intéresser aux effets de ces médias de masse seront les behavioristes, que nous avons déjà évoqués précédemment. Le courant behavioriste considère le comportement humain comme une réponse à l'environnement, entièrement déterminé par les « stimuli » extérieurs. Ce courant va ainsi s'intéresser aux effets des médias sur les récepteurs en postulant un effet puissant des médias. Les récepteurs, pour leur part, sont vus comme faibles, manipulables, inorganisés. L'ouvrage de Gustave Lebon intitulé *La psychologie des foules* (1895) diffusera ce postulat selon lequel « les moyens industriels des médias modernes ne

laissent pas d'autres choix aux "masses" que celui d'acquiescer à leurs propositions » (Esquenazi, 2006).

Cette conception passive des récepteurs sera reprise dans les années 1920 et 1930 par les premiers fonctionnalistes, et notamment Harold Dwight Lasswell, au travers de l'image de la seringue hypodermique symbolisant une relation unidirectionnelle des médias à la masse, lui injectant des idées, des modèles de comportement. Ce modèle est généralement schématisé de la manière suivante : émetteur > message > récepteur.

Un modèle qui continue de marquer la conception de la communication interne d'entreprise, comme l'illustrent bien nos deux études de cas qui viennent confirmer la prégnance du postulat béhavioriste. A cet égard, on ne peut qu'une fois de plus regretter la conception pauvre de la communication d'entreprise, qu'elle soit fonctionnelle ou symbolique, et bien plus encore la persistance d'une conception réductrice du comportement humain.

Ce modèle de la toute puissance des outils de communication fut cependant critiqué dès les années 1940 par Paul Félix Lazarsfeld. Dans son ouvrage, co-écrit avec Elihu Katz, intitulé *People choice* (1944), il postule une relation distanciée des récepteurs face aux médias et s'efforce de démontrer le rôle prépondérant des réseaux sociaux, notamment du « groupe primaire » (famille, voisinage, groupe confessionnel), sur la réception des messages. Paul Lazarsfeld en appelle ainsi à une reconsidération des relations interpersonnelles du récepteur dans la formation de ses opinions, de ses représentations. Dans cette perspective, il développera la thèse selon laquelle les publics sélectionnent les messages par rapport à des opinions et préférences préexistantes.

Elihu Katz et Paul Lazarsfeld vont ainsi développer la théorie du "two step flow of communication" permettant de tenir compte, d'un côté, des mécanismes de défense mis en place par un public capable de sélectivité dans leur réception et rétention des messages, de l'autre, des contextes de la formation des opinions et attentes, qu'il faut penser en termes de relations interpersonnelles. Elihu Katz poursuivra ses recherches au travers du paradigme des "usages et gratifications": le public dialogue avec les médias selon les besoins qu'il cherche à satisfaire. Dans les années 1990, il se livrera à une étude sur la série "Dallas", diffusée dans 190 pays. Cette étude, coproduite avec Tamar Liebes et intitulée "the export of meaning", démontre l'appropriation de cette série par les différents groupes étudiés (israéliens, américains, japonais). En effet, le message est loin d'être décodé comme il a été encodé car la réception est tributaire de la communauté interprétative à laquelle appartient le récepteur.

Avec *La culture du pauvre*, Richard Hoggart, fondateur de l'école des Cultural Studies dans les années 1960, participera lui aussi à démontrer la résistance des récepteurs. Stuart Hall, son successeur à la tête de cette école, distinguera dans *Encoding and Decoding in Television Discourse* (1973), trois types de réception possibles : dominante (le message est reçu de façon naturelle, évidente), oppositionnelle (le message est compris mais lu selon un autre code), ou négociée (lecture à la fois conforme et oppositionnelle). Ainsi, les messages ne sont pas toujours reçus conformément à l'ordre dominant.

L'esthétique Jaussienne de la réception (*Pour une esthétique de la réception*, 1978) ira encore plus loin avec le modèle texte-lecteur en mettant le récepteur au centre des mécanismes de réception. En effet, pour Hans Robert Jauss le sens d'un message ne peut naître qu'à travers la rencontre avec une instance réceptrice.

Michel de Certeau a écrit en 1980 un ouvrage qui influencera beaucoup la sociologie de la réception et les chercheurs anglo-saxons des Cultural Studies. Dans *L'invention du quotidien*, il se donne en effet pour objectif de définir ce que les consommateurs culturels « fabriquent », d'analyser la manipulation d'une représentation par les pratiquants qui n'en sont pas les utilisateurs. Son étude souligne l'appropriation par les utilisateurs de ces représentations et met ainsi en évidence l'activité de "braconnage". A l'origine, ce terme désigne l'activité illicite des serfs du Moyen Age sur les terres des grands propriétaires de la société féodale. Reprise par Michel de Certeau, elle souligne la possibilité de détourner les messages pour leur donner un autre sens.

Le récepteur ne peut donc être considéré comme une entité passive qui "ingurgite" le message tel qu'il lui a été envoyé et les effets des moyens de communication sont loin d'être unidirectionnels. La réception n'est pas absorption passive d'une signification préconstruite mais le lieu d'une production de sens. Ainsi, tout comme les théories précédentes sur la communication symbolique, les théories de la réception soulignent que le sens ne s'impose pas mais se co-construit.

Les théories de la réception viennent ainsi progressivement remettre en cause la toute puissance des messages médiatiques et le modèle unidirectionnel de la transmission, accordant une place centrale à l'émetteur et passive au récepteur. Les travaux menés mettent en lumière l'importance de la communauté interprétative à laquelle le récepteur appartient et de ses opinions préexistantes qui vont modeler sa réception. Ainsi, les récepteurs, loin d'être

passifs, peuvent lire les messages qui leur sont adressés d'une manière totalement différente à celle souhaitée par l'émetteur et s'y opposer.

Et tel est bien le phénomène que l'on peut observer à SI tout comme à Log dont les discours de la maisonnée et de l'engagement sont parfois violemment critiqués par les salariés.

➤ Une réception critique :

La réception critique par les salariés de Log des récits de l'engagement du GDE :

Il est tout d'abord à noter que peu de salariés de Log connaissent les discours du GDE. La plupart ont pris connaissance de l'existence de ce mouvement par le biais de leurs collègues justifiant certaines absences du dirigeant pour cause de réunions au GDE. Mais beaucoup témoignent d'une forte méconnaissance de ce mouvement, comme Stéphane: *« à vrai dire j'ai pas de vue sur vraiment qu'est-ce qu'ils y font, je me suis pas renseigné et [Didier] nous a pas vraiment décrit l'activité qu'il y menait, il nous a jamais fait de retours... »*. Certains membres avouent même ouvertement se désintéresser du GDE du fait de ses préoccupations plutôt éloignées des leurs, comme Cyril qui en a parlé avec Marc *« mais plus sur le ton de la rigolade que sur le fond parce que le fond était un peu loin de nos centres de préoccupation et d'intérêt »*. Cette mise à l'écart des salariés au sein du GDE témoigne une fois de plus de la persistance d'une forte distinction entre dirigeants et dirigés malgré des discours et pratiques visant à les « euphémiser ».

Si ceux qui méconnaissent la philosophie et les valeurs du GDE jugent que ce mouvement est intéressant après explication (comme Cyril qui le juge *« positif »*), ceux qui les connaissent semblent beaucoup plus sceptiques.

Annie par exemple adhère à ces idées mais les juge peu réalistes: *« je trouve [ça] très bien, mais je me demande si c'est pas un doux rêve »*. Quant à Rosa, elle estime qu'il *« faudrait être con pour pas être d'accord (...) On ne peut qu'adhérer à des valeurs "humanistes" du type de celles prônées par le [GDE] »*. On retrouve dans ce dernier témoignage la contrainte exercée par les « discours éthiques » dénoncée par Nietzsche puis par Nicole D'Almeida (2001) qui l'applique à la communication institutionnelle : *« il y a dans le discours éthique, une violence que Nietzsche a bien mise en évidence, violence qui est faite de prétention, de suffisance, d'arrogance qui empêche et condamne a priori tout dialogue, qui prévient toute contestation. Le discours éthique enrôle et contraint le jugement du destinataire qui ne peut qu'y souscrire (sous peine de contradiction et partant d'inhumanité), il oblige à la connivence »*.

et force l'accord, il est discours contraignant ». On y retrouve également l'une des techniques de manipulation inventoriée par Philippe Breton (2000) : « le cadrage contraignant », qui « consiste à obtenir de l'auditoire un consentement sur une opinion, ou l'adoption d'un comportement, qui ne pose aucun problème d'acceptation ».

Du fait de la portée trop générale de ces discours humanistes avec lesquels on ne peut qu'être d'accord, Rosa estime que les membres du GDE ne sont « *pas assez pragmatiques* ». On peut ici apprécier l'une des grandes différences qui oppose les réseaux de réflexion et d'échange capitalistes de ceux du mouvement autogestionnaire, comme le Réseau d'Echanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires (REPAS) que nous présenterons au chapitre III (outre le fait déjà mentionné que le GDE ne soit ouvert qu'aux seuls dirigeants reproduisant ainsi la distinction entre conception et exécution, à la base de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés). Le GDE s'ancre en effet avant tout dans des valeurs communes, comme en témoigne le dirigeant de Log lui-même : « *le [GDE] est une association de dirigeants d'entreprises qui se regroupent autour de valeurs, la notion de valeur est importante, donc de convictions, de valeurs humaines (...) Ce mouvement se retrouve d'abord autour de ces valeurs, et puis après c'est un mouvement, un lieu de formation du dirigeant, d'échange, de réseau, de relationnel...un lieu de progression finalement* ». Au contraire, REPAS s'ancre avant tout dans des pratiques. Comme l'explique Michel Lulek (2003), membre de la SAPO²⁴⁵ Ambiance Bois qui appartient à ce réseau, il a pour vocation de relier entre elles de multiples « initiatives économiques qui se reconnaissent cousines d'une démarche coopérative, alternative, solidaire ou sociale...Peu importe le label, l'important est dans les pratiques. C'est pourquoi le réseau s'appelle Réseau d'Echanges et de *Pratiques Alternatives et Solidaires* ».

Très critique envers le GDE, Rosa juge ainsi que ses membres sont nombrilistes : « *je crois qu'ils adorent s'écouter parler, ils ont besoin de ça* ».

Rosa se révèle même méfiante à l'égard du GDE qui tend à faire de l'entreprise un lieu d'expérimentation : « *j'ai l'impression que pour [Didier], Log c'est un laboratoire pour le GDE (...) il va utiliser ce qu'on peut dire en entretien pour s'en servir après lors de ses réunions au GDE ...par exemple une synthèse sur le mal être des salariés (...) j'ai pas du tout*

²⁴⁵ Société A Participation Ouvrière

l'impression que c'est pour faire avancer la boîte mais plus pour alimenter les réflexions du [GDE] ».

Le directeur technique se révèle encore plus critique que ces deux collègues envers ces discours démagogiques : *« pour moi, c'est un mouvement capitaliste de gauche, pour moi c'est gauche-caviar le GDE. [Didier] me transmet l'idée que le GDE a des valeurs très humanistes où l'être humain est aussi important que l'entreprise. Mais une entreprise c'est quoi ? Elle a pour vocation première de rapporter de l'argent à ses actionnaires, aux gens qui l'ont fondée, après on peut tergiverser sur plein de trucs, sur le rôle social de l'entreprise, néanmoins elle a été conçue pour ça. Ce qui me gêne c'est le côté gauche caviar : 'on gagne de l'argent mais quand même il faut un rôle social, on y croit à ces valeurs'', ce côté très français et très catholique d'être mal à l'aise par rapport à l'argent qu'on gagne et cette dimension sociale ».* On perçoit ici une virulente dénonciation du brouillage des frontières entre le monde économique et le monde social opéré par ces discours.

Au-delà du brouillage des frontières, le directeur technique fustige également la démagogie de ces discours : *« pour ce qui est de 'l'homme au centre de l'entreprise'', je trouve ça vachement démago. Je me demande même comment on peut y croire quand on est dedans. Je crois que les gens se fourvoient en étant persuadés de ça. Je trouve que c'est clairement faux-cul de dire 'l'homme au centre de l'entreprise''. A la limite ça tient la route sur une entreprise de type SARL où les détenteurs des capitaux sont identifiés et où la plupart du temps gérants, détenteurs des capitaux et PDG sont les mêmes. Dès que t'as le statut de SA, faut arrêter de déconner, t'as des actionnaires derrière, tu peux faire le polichinelle pendant cinq ans, mais dix ans après les mecs ils ont des exigences. Alors tu peux toi, par contre, instaurer un climat où l'être humain est important mais pas à égale valeur du chiffre, faut pas déconner. Sinon, tu ne licencierais jamais. C'est pas ça une entreprise ».*

Une critique dont le GDE semble parfaitement conscient, comme il en fait état à travers le journal d'un dirigeant fictif : *« ce programme [celui du GDE] paraîtra à encore beaucoup de chefs d'entreprise, à l'extrême majorité, comme de jolis mots, un rêve sympathique et irréalisable, voire une franche niaiserie. 'La production ne tire sa valeur que du bien être qu'elle apporte à la société''. Mais, mon bon monsieur, et la productivité, et les contraintes économiques, et la concurrence, et la volatilité des marchés, et... (...) Sommes-nous naïfs, angéliques de penser que l'entreprise peut être le lieu d'un certain épanouissement ? »²⁴⁶.*

²⁴⁶ Ouvrage du GDE paru en 2004

Le directeur technique se montre d'autant plus critique face à ce qu'il nomme l' « idéologie » du GDE depuis qu'il a assisté à certaines rencontres de ce mouvement et n'y a pas forcément retrouvé les valeurs annoncées : *« j'ai fait deux trucs au [GDE] et les propos que j'ai entendus m'ont choqué, ils faisaient des blagues sur leurs employés en disant ''mais pourquoi tu la vires pas ?'', de la blague de patron. Ca m'a choqué parce que je ne m'attendais pas du tout à les entendre dans la bouche de ces personnes, un manque de considération de leurs employés du genre ''moi je suis obligé d'être super dirigiste parce qu'ils n'ont pas l'autonomie pour''. C'était en décalage complet avec ce que je percevais à travers [Didier]. Là on n'était plus dans la gauche caviar on était dans la droite avec mauvaise conscience, c'est pire encore. Le pire c'est que je pense qu'ils y croient à ces valeurs humanistes et qu'ils pensent être social, avoir de la considération pour leurs employés et peut être la façon dont ils le vivent en entreprise, ils le font différemment, mais quand ils blaguent, tu vois bien que derrière y'a quelque chose ».*

La réception critique des ingénieurs de Rennes des discours de la maisonnée de SI :

A SI, c'est principalement ce décalage entre discours et pratiques qui provoque la critique ironique et cynique des ingénieurs de l'agence de Rennes.

Contrairement au mariage heureux que SI prétend réaliser entre les dimensions économiques et humaines, les ingénieurs de l'agence SI de Rennes perçoivent leur direction comme exclusivement intéressée par la croissance de leur groupe, comme le résume bien Benoît : *« la direction ne jure que par la croissance »*. Telles sont les valeurs du groupe à leurs yeux : chiffre, rentabilité, croissance. Un univers qui tranche avec celui affiché par le groupe dans ses discours prônant convivialité, solidarité et partage²⁴⁷. Kevin manifeste ainsi un *« désintérêt total de toutes les valeurs énoncées au niveau groupe, je n'y vois souvent qu'une vaste hypocrisie du patron, qui ne semble s'intéresser qu'à l'aspect économique »*.

Les ingénieurs de Rennes sont très critiques envers cette culture réelle du groupe et illustrent parfaitement la lecture « oppositionnelle » qui peut être faite du discours dominant, tel que l'a montré Stuart Hall. Cette culture du chiffre est en effet en opposition totale à celle des ingénieurs de Rennes, réellement basée sur la convivialité, la solidarité et le partage, pour qui *« ça n'a pas de sens le chiffre, ça n'a pas de sens l'économie »* (Damien). On perçoit ici

²⁴⁷ Site Internet de SI

l'importance de la communauté interprétative que forment les ingénieurs de l'agence de Rennes, dont la culture est fortement ancrée à gauche, sur la réception des messages du groupe.

Les ingénieurs et la Direction du groupe semblent ainsi appartenir à deux « mondes »²⁴⁸ différents, comme le confirment bien leurs réponses au questionnaire : alors que les collaborateurs de Rennes assimilent leur agence au monde civique et à la cité projet, le groupe SI et la Direction sont clairement identifiés comme appartenant au monde marchand et domestique.

Les plus virulentes critiques s'adressent au PDG de SI. En effet, le fait qu'il « *ne parle qu'en termes de chiffres* », qu'il appartienne au Medef et qu'il soit président d'honneur de l'association « Croissance Plus », représente un ensemble de caractéristiques le stigmatisant violemment comme partisan du monde marchand. Ainsi, Benoît « *le voit purement comme un financier* ». De même pour Damien : « *le but [du PDG] c'est ''la croissance, la croissance et après, si on croît, la croissance'' et c'est que ça* ».

En découle un manque de compréhension réciproque comme en témoigne Damien : « *[le PDG] il ne comprend rien. A chaque fois je lui dis, et maintenant j'arrête, ''la croissance, pourquoi la croissance'' il va te sortir des trucs mais il en a rien à foutre (...) il est nul (...) quand [il] vient me voir, moi ça m'intéresse pas qu'il me parle de croissance d'entreprise (...) le problème c'est qu'il ne s'interroge pas sur pourquoi on fait ça, ne serait-ce que ça* ».

L'incompréhension découlant de cette différence de mondes se traduit par de fortes difficultés à communiquer, comme en attestent les rencontres organisées par le directeur d'agence de Rennes entre le PDG et les ingénieurs rennais. Le discours de celui-ci est jugé « *creux* », « *mou* » par ces derniers : « *il récite sa leçon* ». Les salariés, de leur côté, se cantonnent au silence, ce qui n'enchant guère leur responsable qui espère par ces rencontres renforcer le lien entre ses « *collaborateurs* » et la direction : « *c'est moi qui lui demande de venir, en plus je vous demande de préparer des questions ou des points que vous voulez aborder avec lui, il arrive, vous avez rien à lui dire, ni les uns ni les autres* ». Une attitude de repli sur soi qui vient confirmer la thèse de Philippe Breton (2000) selon laquelle, même si les tentatives de manipulation ne « *marchent pas* », elles peuvent avoir des effets sociaux néfastes : « *indépendamment des valeurs, ou des produits qu'elle promeut, la manipulation a des*

²⁴⁸ Concept issu de l'ouvrage de BOLTANSKI, Luc, THEVENOT, Laurent (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 483 pages. ISBN : 2-07-072254-6. La notion de « monde » renvoie ici à « un mode de justification et de légitimation d'actions que les individus mobilisent dans leur rencontre avec autrui ».

conséquences sur notre vie sociale, même et, paradoxalement, quand elle échoue à nous manipuler (...) Il existe de multiples stratégies de protection à l'égard des messages envahissants. (...) L'inconvénient de ces résistances est qu'elles confinent, la plupart du temps, à un repli sur soi individualiste ».

Il en découle également une forte méfiance des salariés qui perçoivent les discours du PDG comme mensongers : « *quand il essaie de nous impliquer dans la croissance en disant "vous allez avoir des projets plus intéressants, avoir plus de responsabilités", c'est tellement creux... et c'est faux, c'est faux parce que le but de la croissance [du PDG] c'est certainement pas de rendre les gens plus épanouis, c'est évident* » (Damien). Ici encore, ce témoignage vient à nouveau confirmer la thèse de Philippe Breton (2000) pour qui « là est sans doute le principal effet pervers de la manipulation, qui pousse à la méfiance sociale et à la mise en doute systématique de la parole d'autrui ».

Les ingénieurs de Rennes sont d'autant plus critiques envers cette culture de la Direction tournée vers le chiffre qu'elle leur est directement préjudiciable. Tournée vers la rentabilité, la culture réelle de la Direction conduit en effet à leur en donner le moins possible. Ainsi, pour Benoît « *Le problème à [SI] en matière de culture d'entreprise c'est que tout est fait au ras des pâquerettes pour les salariés* ». De même, Alexandre critique une « *gestion financière restrictive, des investissements peu nombreux ou sous dimensionnés* » en ce qui concerne les « *ressources humaines* ».

Beaucoup de choses leur ont en effet été retirées depuis quelques années : l'intéressement a été supprimé assez vite, la mutuelle a augmenté alors que les prestations sont moindres, les baby-foots ont été retirés des locaux parisiens pour faire des bureaux afin d'éviter de louer de nouveaux locaux, encore récemment ils ont dû « *se battre comme des damnés* » pour avoir un parc informatique leur permettant de travailler correctement. Ainsi, pour Alexandre, « *depuis le début, les seules modifications qu'il y a eu c'était des choses en moins* ».

La politique salariale concentre nombre de critiques en ce domaine. Beaucoup se sont en effet vus privés d'augmentation durant plusieurs années d'une conjoncture difficile. Beaucoup ont alors ressenti un sentiment d'injustice, lié à une inadéquation entre leur contribution et leur rétribution, et ce sentiment d'injustice semble perdurer chez certains, conscients d'avoir un salaire inférieur à celui du marché. D'autres font également état d'un sentiment d'injustice lié à une inégalité de traitement avec leurs collègues, bénéficiant de meilleures augmentations qu'eux. On voit ici les dégâts provoqués par l'individualisation des salaires. Même les

ingénieurs les mieux payés de l'agence s'insurgent et regrettent que leurs collègues soient sous payés au regard de leurs compétences et de leur ancienneté. Ainsi, Damien plaide pour « *un plus grand équilibre des salaires* » et pour Alexandre: « *il faudrait que ce soit plus linéaire* ».

La souffrance issue de ce manque de reconnaissance matérielle et symbolique est ici flagrante, comme en témoigne bien Alexandre: « *ils ne te prennent pas au sérieux...t'as quand même en permanence l'impression que la direction centrale te prend pour un morceau de bidoche : faut surtout dépenser le moins pour toi et que tu rapportes le plus, t'es un pourcentage : tu coûtes tant tu rapportes tant...c'est pas des exploiters, c'est des exploitants* ». Benoît, quant à lui, regrette que SI ne fasse « *pas d'effort pour garder les gens (notamment les bons), (...) et préfère travailler avec des jeunes peu formés, mais pas chers* ». D'ailleurs, le rapport entre manque de reconnaissance symbolique et financière est parfois ambigu chez cet ingénieur. En effet, Benoît, qui s'estime bien payé, se montre pourtant assez préoccupé par la question de son salaire. Il reconnaît que « *c'est plutôt le manque d'attention que [SI] porte à ses salariés qui me fait me battre sur le salaire* ».

Le directeur d'agence lui-même se montre critique envers la politique RH de la Direction. S'il reconnaît que son style managérial « *est en ligne directe avec la culture maison* », il avoue également qu'« *au niveau du groupe on continue à faire des erreurs, c'est difficile en terme de gestion des compétences : utiliser au maximum les ressources a pris le dessus sur le côté qualitatif* ».

Beaucoup ironisent ainsi sur le décalage entre la politique RH affichée misant sur la convivialité, l'épanouissement, l'écoute...et les pratiques réelles déniaient totalement les salariés. Ces analyses rejoignent ici celles de Nicole d'Almeida (2001) sur les discours de la maisonnée : « les récits de la maisonnée n'ont pas produit les effets escomptés, l'écart entre leur textualité et leur acceptabilité ne cesse de se creuser et d'ébranler leur recevabilité. D'une part, leur répétition et la mise en scène excessive de valeurs déclarées affectent leur crédibilité, la redondance contribuant à semer le doute dans les esprits. D'autre part, l'écart entre les valeurs voulues (et affichées) et les valeurs réellement pratiquées se creuse au fil du temps, ces récits ne résistent pas à l'épreuve et à la force de l'expérience qui les démentit. Si la qualité d'une narration se mesure à sa cohérence interne (sa plausibilité) et à sa concordance avec l'expérience (fidélité), alors sur ces deux points les récits communautaires déçoivent ».

Les ingénieurs de Rennes sont particulièrement critiques envers les discours dont use le groupe pour « attirer de nouveaux talents », comme nous l'avons vu précédemment. Benoît critique ainsi le décalage entre la politique affichée en matière d'embauche -qui met en avant l'échange, la convivialité, l'épanouissement et la formation- et la politique réelle qui ressemble de plus en plus à celle d'une boîte d'intérim : *« leur orientation c'est de placer les gens chez le client, recevoir l'argent de la mission, ils payent les notes puis ils ne s'occupent quasiment pas du collaborateur...pour moi c'est un fonctionnement de boîte d'intérim »*.

Tout comme nous le conseille Nicole D'Almeida dans son ouvrage sur *Les promesses de la communication* (2001), nous n'avons pas ici à nous prononcer sur le fait que ces discours soient vrais ou faux. Nous pouvons cependant affirmer qu'ils ne « marchent pas ».

Ces considérations viennent ainsi confirmer les théories de la réception en nuancant quelque peu l'image totalitaire que nous avons précédemment donnée de l'idéologie managériale actuelle en nous appuyant sur les textes de chercheurs en Sciences Humaines et Sociales et en communication organisationnelle. Capable d'intégrer la critique pour se régénérer, le capitalisme n'est pas pour autant ce rouleau compresseur totalitaire envahissant la psyché des individus au point d'annihiler chez eux tout esprit et distance critique. Ces considérations viennent ainsi quelque peu nuancer la victoire proclamée du monolinguisme capitaliste et l'impossibilité de tout contre-discours. Comme le souligne justement Bernard Floris (1996 a) : « les salariés qui ont déserté l'idéologie de la lutte des classes n'en ont pas pour autant intégré et intériorisé les valeurs de l'idéologie managériale ».

Par ailleurs, les constats effectués à l'agence SI de Rennes, où les salariés se révèlent très critiques et fortement politisés, semblent infirmer l'idée d'une dépolitisation et d'une déconflictuation à l'heure de la société de l'information, de la communication et du savoir.

b) Une dénonciation des pratiques managériales :

Comme nous l'avons vu, le dialogue, la proximité et la responsabilité sont au cœur des pratiques managériales des dirigeants et encadrants de nos deux entreprises. Ces pratiques sont diversement appréciées selon les salariés, et parfois critiquées par les managers eux-mêmes.

➤ Le dialogue :

A SI :

Les ingénieurs rennais de SI semblent fortement apprécier les pratiques consultatives de leur directeur d'agence qui travaille au « *consensus* », comme en témoigne Kevin : « *[Philippe] s'y prend de la bonne façon parce qu'il n'impose jamais par la force et n'hésite pas à dialoguer et à solliciter l'avis de chacun...il manage bien son équipe* ». De même, pour Marine « *il est très accessible* » et Léa apprécie qu' « *il n'y [ait] aucune obligation de sa part* ». Une opinion partagée par l'ensemble de leurs collègues. Tous jugent que leur possibilité de s'exprimer et d'être écouté sont bonnes à l'agence de Rennes.

Le directeur d'agence semble cependant plus critique envers ses pratiques centrées sur le dialogue et l'écoute. Il reproche ainsi à son style managérial d'être trop basé sur la confiance et le consensus qu'il identifie comme des « points faibles » pour leur manque d'efficacité : « *le consensus, le temps que tu le trouves c'est autant de temps de perdu (...) en face de moi y'a des gens qui ne cherchent pas le consensus, ils y vont point barre. Donc, la question c'est : jusqu'à quel point on peut faire une omelette sans casser des œufs* », « *les indicateurs qui devraient me guider dans mes prises de décision devraient être des indicateurs de gestion pure et dure...je suis un faible en termes de management : face à des "méchants" je ne ferais pas le poids car ils prendront des décisions, quitte à s'aliéner leurs propres collaborateurs, qui seront sur le marché à un moment t plus efficaces...moi je peux pas faire ça à mes collaborateurs* ». Ce manager semble d'ailleurs faire face à un réel dilemme en la matière : « *j'ai envie de défendre un modèle de société où on peut appliquer cette logique de confiance, or je sais qu'elle présente ses faiblesses en termes d'expansion commerciale (...) doit-on essayer d'élaborer une entreprise "humaine" en connaissant ses faiblesses ou vaut-il mieux abandonner une partie du côté humain pour mieux protéger ses valeurs ?* ». On retrouve ici parfaitement l'ambivalence des pratiques managériales contemporaines étudiées par Valérie Brunel (2004) oscillant « entre humanisme et utilitarisme, entre recherche de bien être et recherche d'efficacité ». On retrouve également ici les analyses de Vincent De Gaulejac (2005) pour qui « la gestion ne peut être morale, ce qui ne signifie pas que tout bon manager ne cherche pas à avoir un comportement moral. Mais il ne fera jamais l'économie d'une tension majeure entre sa fonction dans l'entreprise et son éthique personnelle ». Un phénomène également observé par Jacqueline Palmade (2003) et qui en tire des conclusions claires : « si certains, notamment parmi les cadres de direction, vivent un conflit (éthique) entre les politiques d'emploi qu'il leur faut mettre en place et les valeurs auxquelles ils

adhèrent dans leur vie privée, il apparaît que l'adhésion à la rationalité formelle (instrumentale et stratégique) l'emporte le plus souvent sur les exigences affectuelles qui sous-tendent et orientent les valeurs ».

Les ingénieurs rennais sont en revanche beaucoup plus critiques en ce qui concerne la Direction. Le dialogue est en effet rendu très difficile par la distance géographique et culturelle qui les sépare, comme nous l'avons vu : « *y'a une distance énorme avec le groupe (...) y'a pas de relation avec la direction (...) le contact ne passe pas du tout* » (Damien). Ils jugent qu'ici les possibilités d'expression et d'écoute sont moyennes voire insuffisantes : « *jamais j'ai ressenti une espèce d'écoute* » (Damien). Un état de fait qui alimente les critiques ironiques et virulentes des ingénieurs quant aux décalages entre les prétentions et les pratiques réelles du groupe. Une situation qui encourage également le repli des ingénieurs : « *on a moins le pouvoir de donner son avis [qu'à l'agence de Rennes] mais j'essaie pas non plus de faire entendre ma voix* » (Marine).

A Log :

Tout comme le directeur d'agence de SI, le directeur technique de Log est très apprécié pour ses qualités de dialogue et d'écoute, et notamment sa capacité à « *temporiser le client, il lui dit ''non, ça faut que je vois d'abord avec mes ingénieurs''* » (Guillaume). Le Directeur technique travaille ainsi lui aussi au « consensus », une pratique parfois jugée manipulatoire par ses collaborateurs : Olivia le décrit ainsi comme un « *fin manipulateur* » cherchant à infléchir l'opinion de ses interlocuteurs, ce qu'il reconnaît d'ailleurs lui-même. De même, pour Cyril, « *[Marc] a une grande force de persuasion qui le met en porte-à-faux en orientant les réponses à son avantage* ».

Si le dirigeant de Log est lui aussi apprécié pour son « accessibilité », il est cependant très critiqué pour son manque d'écoute qui semble engendrer une forte frustration chez certains : « *y'a parfois un paradoxe entre l'implication qu'on peut te demander dans la construction d'une réflexion et la décision qui va être prise (...) des fois tu comprends pas (...) des fois c'est difficile* », (Annie), « *il sollicite beaucoup l'avis des autres mais il n'en tient pas compte...c'est absolument pas participatif...et c'est un dur retour à la réalité derrière* » (Rosa). Comme l'explique Isabelle Orgogozo (1998) : « les employés entendent qu'on leur dit compter sur leurs idées et leurs propositions, tout en leur signifiant qu'on les considère

comme des minus inférieurs et incapables. Ce décalage leur est insupportable et suscite chez eux l'irritation, le mépris ou l'indignation ».

Le directeur technique reconnaît lui aussi ne pas toujours tenir compte des avis qu'il sollicite : *« je consulte et je corrige mais c'est comme ça, je ne leur demande pas d'amender ce que j'ai fait »*. Personne ne semble cependant lui en faire le reproche.

Annie reproche également à son dirigeant d'aggraver la désorganisation de l'entreprise avec ces pratiques consultatives : *« il laisse un peu trop faire les gens, trop dire les gens, les gens sont trop libres dans l'entreprise, ce qui fait que ça part un peu dans tous les sens, y'a pas un management...son management est intéressant car il est consultatif, mais à un moment, y'a un patron dans l'organisation, il a à prendre des décisions, c'est une vision commune qui manque en fait »*. Ainsi, au lieu d'impliquer les salariés et d'impulser une dynamique pour l'entreprise, le leadership « démocratique » du dirigeant de Log entraîne tout au contraire démotivation et désordre pour l'organisation.

➤ La proximité :

A SI :

Les ingénieurs de Rennes semblent réellement apprécier la proximité qu'ils entretiennent avec leur directeur d'agence, leur épargnant le protocole hiérarchique que leur ancien directeur d'agence faisait peser sur eux en ne les autorisant pas à le tutoyer. Ainsi, Benoît *« pense que c'est un bon manager, qui est proche des gens (...) c'est notre responsable et en même temps c'est un copain aussi...il arrive assez bien à naviguer entre les deux et je pense que ça pose pas de problèmes aux gens qui travaillent ici »*. Tous reconnaissent une distinction hiérarchique entre eux et leur directeur d'agence mais tiennent à la nuancer. Alexandre *« ressent quand même une [distinction] : je sais qui est le directeur d'agence, mais au jour le jour c'est pas une relation hiérarchique/subordonné (...) c'est une question de rôle »*. De même, pour Léa : *« il y en a une, c'est forcé, mais c'est pas une barrière infranchissable...la relation n'est pas seulement hiérarchique...y'a le tutoiement, la bise le matin, je pense pas que ça se fasse dans toutes les boîtes...et puis on fait du sport ensemble »*. Le directeur d'agence semble faire le même constat que ses collaborateurs : *« je pense que du fait que je suis au quotidien proche d'eux, même dans leur boulot, j'ai pas le sentiment qu'il y ait cette barrière là »*.

A Log :

La proximité du directeur technique de Log est elle aussi unanimement appréciée, et ce même au-delà du pôle technique. Lui est cependant plus critique envers ces pratiques pour les non dits ou les malaises qu'elles peuvent entraîner : *« je connais beaucoup de personnes à l'extérieur du travail, ça c'est un peu bâtard comme relation (...) quand ça va bien c'est idéal, quand ça va mal et que tu as une critique à exprimer c'est extrêmement délicat »*. Le directeur technique rejoint ici les constats opérés par Jean-Pierre Le Goff (2000) au sujet des cadres : *« parmi les cadres interrogés, certains se montrent fort critiques à l'égard de nouvelles tendances modernes du management qui valorisent certaines formes de rapprochement et de familiarité entre les membres du personnel, du haut en bas de la hiérarchie. Il faut avoir une certaine retenue, il y a une certaine distance à trouver. Une trop grande familiarité peut introduire la confusion des genres entre le travail et le privé, aboutir à des situations où les choses qui doivent être dites clairement ne le sont plus »*.

La proximité que le dirigeant entretient avec ses « collaborateurs » est plus sujette à controverse. Le directeur technique se dit ainsi *« trop proche »* de son dirigeant pour pouvoir lui *« donner un avis négatif en toute franchise »* quand il sollicite son avis. La critique de Rosa est beaucoup plus virulente et souligne bien le brouillage entre sphère professionnelle et privée qui s'opère par ces pratiques : *« il mélange trop les choses, il met trop de sensibilité dans son approche, trop d'affect... faut savoir rester à sa place de dirigeant (...) J'ai l'impression qu'il joue trop sur les émotions (...) j'ai l'impression d'une manipulation quelque part, je trouve pas ça très sain »*. La confusion entre les sphères privées et professionnelles semble une constante de Log comme en témoigne Rosa, présente depuis la création de cette entreprise en 2001 : *« dès la première année tout se mélangeait entre le privé et le professionnel...rien n'était organisé, structuré »*. Le manque de structuration de Log semble ainsi participer au brouillage des frontières.

Le témoignage précédent de Rosa (*« faut savoir rester à sa place de dirigeant »*) tend également à montrer que certains ont parfaitement conscience du phénomène d'euphémisation du pouvoir que nous avons précédemment mis en lumière. Un fait saillant dans le témoignage d'Annie qui reproche ainsi à son dirigeant de manquer de fermeté, ou, plus précisément, de ne pas l'afficher suffisamment: *« c'est peut être un manque de fermeté...affichée, peut être que finalement y'a une fermeté mais peut être que finalement elle n'est pas assez affichée »*, *« il ne tient pas son rôle de chef »*.

➤ L'autonomie :

Danièle Linhart (1991) a déjà souligné la « situation pathologique, propice au déclenchement de véritables schizophrénies » qu'entraîne l'autonomie paradoxale pratiquée dans les nouvelles formes organisationnelles.

Les études menées à Log et à l'agence SI de Rennes nous permettent de mieux comprendre les conséquences néfastes de cette forme d'autonomie paradoxale, qui est soit rejetée, soit difficilement assumée.

A SI :

Malgré les offensives répétées du directeur d'agence pour élargir le champ d'action des ingénieurs rennais, vers le domaine commercial notamment, on constate une volonté très limitée de leur part à s'aventurer au-delà de leur cœur de métier initial. La plupart ne souhaitent ainsi pas être impliqués dans les décisions stratégiques. Ceux qui souhaitent progresser désirent surtout acquérir plus de poids dans le domaine technique. La socialisation limitée du savoir et du pouvoir est donc ici clairement alimentée par les salariés, comme nous l'avons déjà évoqué.

Le directeur d'agence regrette cette « *réelle difficulté à prendre des responsabilités* » qu'il explique par deux raisons :

- son manque de savoir faire dans ce domaine (« le problème est plus un problème de savoir-faire de ma part que de volonté. Je ne suis pas parvenu à leur faire définir les tâches eux-mêmes »)
- un niveau d'exigence trop élevé envers les salariés (« nous fixons un niveau d'initiative supérieur à celui qu'ils exercent »)

Il impute également ce manque d'initiative au management paternaliste de l'ancien directeur de l'agence de Rennes (avant son rachat par SI) qui les a installés dans une posture infantilissante : « *[ils] ont été élevés, éduqués dans le monde professionnel par [X] et ça les a mis dans une position où y'a plein de choses qu'ils ne font pas parce qu'ils attendent une approbation...ils peuvent les faire, ils savent les faire mais ils attendent d'être approuvés par le directeur d'agence* ». Ici encore, le directeur d'agence impute en partie la faute à son manque de savoir-faire (« *le truc c'est que je ne suis pas sûr d'avoir inversé la tendance* »).

Comme on le perçoit bien au travers de ces témoignages, l'autonomisation et la prise de responsabilité sont ici envisagées comme devant s'imposer d'en haut dans une logique

ascendante purement hiérarchique. Comme le souligne Jean-Claude Moisdon (1994) : « l'autorégulation est décidée en haut lieu ». L'appel à l'autonomie prend ainsi la forme d'une « injonction paradoxale » où il est demandé d'être autonome tout en se conformant aux ordres, illustrant bien la nouvelle forme d'obéissance que représente cette soit-disante « autonomie » et la volonté du management moderne à modeler le comportement des salariés, tentative qui ne semble guère probante dans ce cas précis.

Les ingénieurs témoignent pour leur part d'une conception toute différente des raisons de ce rejet. Leur volonté limitée à élargir leurs responsabilités tient plus à la crainte de ne pouvoir y faire face.

Tout d'abord, certains doutent d'avoir les compétences pour se faire comme en témoigne Marine: « *pour les petits sujets pourquoi pas, mais je n'ai pas suffisamment de connaissances* ». Ainsi, comme le constate Jean-Pierre Le Goff (2000), « l'exigence d'autonomie et de responsabilité se heurte à une insuffisante prise en compte de la situation et du niveau de formation des agents d'exécution. Le tournant pris peut apparaître quelque peu rapide. Les gens ont beaucoup de mal à gérer cette espèce d'autonomie pour laquelle ils n'ont pas été préparés ».

Par ailleurs, certaines responsabilités semblent représenter une charge trop lourde à supporter pour certains qui voient cette forme d'autonomie comme une « autonomie à risques ». Jacqueline Palmade (2003) constate ainsi que « parallèlement à cette augmentation d'autonomie, (...) augmente la proportion de salariés qui estiment qu'une erreur de leur part peut constituer un risque pour leur emploi ou leur rémunération. A une augmentation d'autonomie correspondrait une augmentation de la gravité des conséquences des erreurs. C'est une autonomie à risques ». Cette « implication porteuse de risque » entraîne ainsi le « retrait des acteurs » (Honoré, 2007).

Si l'on s'en remet à la définition de Pierre Gire (2004), selon lequel « pour que s'exerce la responsabilité d'une personne, voire d'un groupe social défini, trois critères fondamentaux doivent être réunis : le savoir, le pouvoir (il prend sa source dans la capacité des hommes de modifier le monde dans lequel ils s'inscrivent), le vouloir (qui renvoie à la possibilité d'initiative de chacun) », il semble que les ingénieurs de Rennes ne réunissent aucune de ces trois conditions : ils pensent ne pas savoir (ils s'estiment incompetents au-delà du niveau technique), ils n'en ont pas réellement le pouvoir (ils ne peuvent en effet façonner leur entreprise à leur image en influençant ses finalités) et n'en ont pas non plus l'envie.

Le directeur d'agence peine à comprendre la frilosité et la réticence de ses ingénieurs : *« je ne me suis jamais retourné contre quelqu'un parce qu'il avait fait une connerie...des conneries on en fait et moi le premier, tous les jours, et ils le savent (...) il y a éventuellement des bonus dans certains cas mais y'a pas de sanction en cas d'échec. Ils ne peuvent pas avoir une crainte très forte, y'a même pas eu de licenciement économique à l'agence alors que y'a eu des années où c'était quand même un peu compliqué. Je ne comprends pas d'où vient cette perception là ».*

Le directeur de l'agence SI de Rennes reconnaît cependant par ailleurs que *« chaque fois qu'on dit quelque chose à un client, ça a un impact (...) La réalité des conséquences ils y sont directement confrontés, donc pour eux c'est important. Quand ils prennent des décisions sur des projets, c'est eux qui les assument ».* Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, la contrainte s'« externalise » : elle ne vient désormais plus tant de la hiérarchie que du client, conséquence directe des nouvelles modes managériales issues du toyotisme où « l'impulsion ne vient pas de l'amont (le directeur de l'entreprise) mais de l'aval (la production est pilotée par la demande) » (d'Almeida, 2001).

A Log :

Un phénomène d'extériorisation de la contrainte que l'on retrouve également à Log, comme nous l'avons précédemment évoqué, et dont le dirigeant semble avoir pleinement conscience. Il en fait ainsi part aux salariés dès l'entretien d'embauche : *« je leur dis que quelques fois il y a de la pression, quelques fois c'est difficile...mais, bon, je ne connais pas d'entreprises dans lesquelles y'ait pas de pression par rapport au client...y'a toujours une forme de stress, ça fait partie de la vie d'entreprise ».*

Mais si le dirigeant de Log a pleinement conscience de cette pression, il n'en reste pas moins fortement exigeant en la matière : *« faut que les gens soient responsables, ce que j'aime de moins en moins c'est les gens qui ne veulent pas être responsables de leurs actions, qui se défaussent, faut pas se retrancher derrière les autres et les circonstances. La responsabilité individuelle est très importante. Y'a une responsabilité collective et y'a une responsabilité individuelle. C'est important que les gens soient responsables, assument leurs responsabilités ».* Le témoignage d'Olivia atteste bien de ce niveau élevé d'exigence : *« on est à la fois cocooné et c'est quand même assez dur...faut être quand même bien présent, faut être super efficace, faut être capable de rester un soir si y'a besoin de rester...donc faut une*

vraie motivation en fait...quand on sent pas la motivation chez les gens, on a du mal à dire "ils vont réussir dans notre boîte" ».

Ce niveau d'exigence élevé allié au manque de structuration du dirigeant et de l'entreprise engendre une surcharge de travail et l'obligation de travailler dans l'urgence à l'origine d'un stress élevé.

Cette autonomie consistant en réalité à laisser le salarié se débrouiller seul pour atteindre les objectifs fixés par le dirigeant malgré les contradictions intrinsèques de toute organisation (qui sont d'autant plus difficiles à résoudre lorsque l'entreprise manque de structuration) engendre tout d'abord une surcharge de travail du fait de la méconnaissance que le dirigeant a de la capacité de travail des équipes. Comme l'explique Guillaume: il *« n'hésite pas à répondre à un appel d'offre avec cent cinquante jours de développement quand on n'arrive pas à réaliser une nouvelle version de produit avec soixante jours de développement »*, il *« a déjà signé des contrats avec des contraintes au bord du réalisme, cela nous a impacté pendant des semaines »*, *« [Didier] est en décalage sur ce point : il signe trop de contrats vu la taille de l'équipe et se plaint régulièrement d'un manque de qualité ou de fiabilité du produit »*.

Les ingénieurs sont particulièrement impactés par ses surévaluations qui engendrent une forte surcharge de travail, au point que certains en viennent à espérer que certains contacts ne soient pas conclus. Comme l'explique Stéphane: *« on va pas dire aux commerciaux de pas vendre parce que c'est leur boulot et c'est ce qui fait marcher l'entreprise mais on sait que y'a certains types de projets qu'on espère qu'ils ne vont pas passer parce qu'on est en sous effectif...si le truc est gagné, il va falloir faire le tampon le temps qu'on arrive à recruter...on dit pas qu'on est content s'ils le perdent mais on est soulagé au niveau charge de travail »*. Mais les commerciaux ne sont pas en reste comme l'explique Annie: *« le problème c'est que [Didier] enclenche des choses et derrière en fait c'est à toi d'assumer...c'est très bien, il veut qu'on fasse plein de choses (...) mais derrière il ne se rend pas compte du temps que ça demande... (...) du coup ça te retombe dessus »*.

Cette surcharge de travail est tellement élevée qu'elle en devient un facteur de démotivation et de tension pour beaucoup (Guillaume, Olivia, Stéphane, Annie, Thierry). Comme l'explique Stéphane: *« des fois la charge de travail s'accumule, on entre dans des périodes de fatigue et notre motivation baisse »*. De même, Guillaume décrit *« des périodes de tension forte parce qu'on nous en demande plus que ce qu'on est physiquement capable de faire »*. Guillaume

désapprouve également de devoir travailler dans l'urgence : *« c'est pas super motivant », « y'a des pics vraiment durs : je me suis plaint à un moment donné parce que y'avait tellement d'urgences que je finissais le vendredi soir sans avoir commencé mon planning du lundi parce que j'avais fait que de l'urgent toute la semaine »*. Au-delà de la fatigue que cela entraîne, Guillaume regrette également le manque de temps accordé à la réflexion : *« c'est trop dans l'urgence, on n'a plus la possibilité de prendre du recul (...) ça colle bien avec les difficultés que j'ai à reprocher à la boîte aujourd'hui c'est qu'on est trop dans le réactif et pas assez dans le proactif »*.

Il n'est pas anodin de noter que le travail dans l'urgence est une des caractéristiques du dirigeant, comme il l'avoue lui même : *« je suis impatient, je veux que ça aille vite »*. Il semble ainsi avoir imposé son propre rythme de travail à ses collaborateurs. Mais lui-même semble trouver pesant ce travail dans l'urgence : *« ce qui m'use, et ça use beaucoup de monde à mon avis, c'est le fonctionnement dans l'urgence, c'est fatigant »*. Il peine cependant à comprendre les plaintes des ingénieurs dans ce domaine, dont le rôle est de travailler *« dans le quotidien »* : *« en même temps, les autres ils ont plus à être dans le quotidien, sinon, ils changent de métier : quand on est développeur, on travaille sur le quotidien, s'imaginer qu'à un moment on fonctionnera plus dans l'urgence avec des clients qu'appellent, ben faut plus travailler en lien avec des clients. J'essaie de faire passer ce discours là parce que des fois j'entends des trucs, ça m'énerve, alors bien sûr y'a le quotidien, bien sûr ça pèse mais ''vous êtes pas contents d'avoir des clients ?''. Ce qui n'empêche pas qu'on peut s'améliorer sur l'organisation mais bon, ça fait partie du jeu, y'a des clients qu'appellent c'est normal, mais ça n'empêche pas qu'on puisse s'améliorer »*.

Les pratiques managériales basées sur le dialogue et la proximité des salariés sont ainsi appréciées des salariés lorsqu'elles existent (ce qui n'est pas le cas dans la relation qui lie les ingénieurs rennais à la direction de SI), lorsqu'ils ressentent une véritable écoute de la part de leur interlocuteur (défaut souvent reproché au dirigeant de Log), lorsque ces pratiques n'alimentent pas le manque de structuration de l'entreprise (comme à Log) ou ne sont pas perçues comme forme de manipulation (comme le dialogue du directeur technique de Log ou la proximité de son dirigeant).

Elles sont cependant critiquées par les managers qui leur reprochent leur inefficacité ou les non-dits qu'elles engendrent.

Quant à l'autonomie et à la responsabilité, elles sont soit rejetées soit difficilement assumées, engendrant démission ou stress, « le repli sur soi [ou] l'activisme forcené » (De gaulejac, 2005)

Ces pratiques managériales semblent ainsi avoir des conséquences néfastes tant pour le salarié (comme l'illustrent bien les salariés de Log dont certains font état de frustration, d'incompréhension, de stress et de fatigue ou ont le sentiment d'être manipulés), soit pour l'entreprise (tel est le cas de SI qui voit ses salariés désinvestis et de Log, où ces pratiques renforcent la déstructuration de l'entreprise). On est donc loin de la réconciliation harmonieuse entre bien être des salariés et performance de l'entreprise que nous promettent les discours de ces deux entreprises.

c) La mutation de la critique :

Ainsi, les discours institutionnels présentant une image idyllique de l'entreprise ne « marchent pas » et les pratiques managériales basées sur le dialogue, la proximité et la responsabilité sont parfois fortement critiquées, et ce par les managers eux-mêmes, pour les effets néfastes qu'elles engendrent. La logique instrumentale de ces pratiques, les phénomènes d'euphémisation du pouvoir et de brouillage des frontières semblent par ailleurs parfaitement décelés par certains salariés.

Nous ne pouvons cependant nous arrêter à de tels constats. Philippe Breton (2000) nous met en effet en garde contre ces interprétations qui nuancent la puissance de ces techniques manipulatoires sous prétexte que « celles-ci sont pratiquement sans effet car immédiatement ''décodées'' par les auditoires qui en sont la cible ». En effet, « les effets d'une procédure manipulatoire peuvent être très divers. Ils ne sauraient se résumer à l'alternance simpliste qui voudrait que la manipulation ''marche'' ou ''ne marche pas'' par rapport à l'intention manipulatrice » (Breton, 2000). Ainsi, du constat de l'échec de ces discours et pratiques à celui de la persistance triomphante de la critique, il y a un pas que nous ne saurions franchir aussi rapidement. Comme nous l'avons brièvement évoqué avec le repli sur soi : « la manipulation peut avoir d'autres effets, peut-être plus dévastateurs pour la parole et le lien social que lorsque celle-ci est simplement ''efficace'' » (Breton, 2000). Des effets néfastes qui sont directement visibles dans la manière dont s'exprime cette critique.

➤ La désyndicalisation :

Dans cette partie consacrée aux formes et modalités d'expression de la critique, il est tout d'abord à noter le faible taux de syndicalisation que connaissent les entreprises du secteur des TIC. Si ce phénomène est répandu aujourd'hui en France, il semble particulièrement prégnant dans ce type d'entreprise où « on trouverait des personnes très individualistes, peu sensibles à la question syndicale et préférant régler elles-mêmes tout ce qui concerne la relation salariale » (Vendramin, 2004) et où le syndicalisme serait « perçu comme obsolète » (Vendramin et Valenduc, 2002), « associé à la règle, au poids de la structure, à l'individu perdu dans la masse » et « garant d'un monde professionnel peu attractif, le modèle du fonctionnaire, de la bureaucratie. Il y a un refus de la règle, de la rigidité et de l'anonymat qui semble dériver de ces modèles professionnels » (Vendramin et Guffens, 2005).

L'institution syndicale se marie donc mal avec la culture des TIC marquée par « un refus de la délégation, un souci de régler soi-même et directement avec l'interlocuteur intéressé les problèmes éventuels. C'est l'univers du temps réel, de la vitesse, de la relation directe ». Ainsi, dans ce type de structures, surtout petites, « la gestion des relations sociales se fait majoritairement sur le mode informel et dans une logique de relation individuelle entre salarié et direction » (vendramin et Guffens, 2005).

Les enquêtes réalisées sur ce type d'entreprises se veulent cependant nuancées sur ce point et montrent que :

Malgré des taux de syndicalisation plutôt faibles et un souci de régler individuellement une partie des termes de la relation d'emploi, les salariés actifs dans les métiers des TIC ne rejettent pas l'institution syndicale. Le message est beaucoup plus ambigu. Il reste une franche majorité de salariés qui considère que l'organisation syndicale a un rôle à jouer dans le monde du travail, surtout lorsque des difficultés surviennent. Il faut aussi noter le nombre élevé de sans avis dans cette enquête, c'est-à-dire les salariés qui n'expriment ni leur accord, ni leur rejet, mais qui ne savent pas se prononcer sur ce que devrait être le rôle d'une organisation syndicale. On trouve là l'indicateur d'un besoin de réfléchir au rôle de l'institution syndicale, aux formes de rattachement à cette dernière et aux frontières entre ce qui devrait relever de la négociation individuelle et de la négociation collective (Vendramin et Guffens, 2005)

Comme le résume bien Patricia Vendramin (2004) : « si le syndicat est une figure plutôt absente dans ces métiers, on y trouve plus d'incertitudes et de questions que de rejet de l'institution syndicale ».

Qu'en est-il dans nos deux entreprises ? Quel rôle y jouent les instances formelles de représentations ?

A SI :

SI étant une très grosse entreprise (900 salariés), les formes de représentation telles que délégués syndicaux, délégués du personnel, Comité d'Entreprise, sont assez développées. Leur rôle s'avère cependant assez limité ou mal assumé.

Les représentants du personnel (délégués du personnel, membres du comité d'entreprise et délégués syndicaux) ont tout d'abord pour rôle de recueillir l'avis des salariés (par le biais d'enquêtes, d'un forum, de mails...) et de représenter les avis exprimés par les salariés lors des négociations avec la direction.

Il semble cependant que les élus n'assument pas pleinement ce rôle de représentant aux yeux de certains ingénieurs rennais. Ainsi, pour Alexandre, les syndicats semblent plus se préoccuper de leur nombre d'adhérents que de leur devoir de représentativité : *« pour la CFDT, l'objectif est seulement d'augmenter leur nombre d'adhérents, leurs discours à côté c'était du vent : des idées génériques et pas de trucs concrets »*. La radicalisation des élus aggrave encore cette absence de représentativité à ses yeux : *« du fait même que les DP se soient radicalisés, ils imposent des décisions plutôt que de nous concerter (...) avant, partout les délégués demandaient ce que les gens voulaient puis synthétisaient et présentaient ça à la Direction ; maintenant y'a des affrontements internes entre DP...c'est devenu des luttes de groupes »*.

De même pour Benoît : *« les revendications qu'ils portent auprès de la Direction sont de moins en moins celles des salariés »*. Mais, pour Benoît, cette absence de représentativité n'est pas liée à leur radicalisation, mais bien au contraire à leur « formatage » : *« tous les gueulards sont partis, y'a des choses qui passent maintenant alors qu'avant ça aurait volé (...) les gens sont formatés »*. Les revendications et les négociations portées par les élus se révèlent parfois être *« une mascarade »* à ses yeux.

Mais cette absence de représentativité semble également entretenue par les salariés eux-mêmes et la résignation dont ils font preuve, comme en témoigne Alexandre : *« en même temps il n'y a pas vraiment de grandes lignes directrices dans les revendications qui s'expriment...on sait très bien dans quelle boîte on est »*.

Leur rôle de négociateur semble lui aussi limité. Ainsi, lors des négociations sur le nouvel accord concernant l'aménagement et la réduction conventionnels du temps de travail (ARTT), les élus n'avaient qu'un rôle consultatif. En effet, si la loi obligeait la Direction à recueillir leur avis, elle n'était pas pour autant « obligée d'en tenir compte ». De même, lors de la réorganisation des services parisiens, les élus du Comité d'Entreprise n'avaient là encore qu'un rôle consultatif. Ils ont ainsi dû limiter leur rôle de négociation à un simple rôle de contestation en faisant part de leurs craintes et critiques dans un document officiel.

Les élus ont enfin pour rôle d'informer les collaborateurs sur l'avancée des négociations et le contenu des nouveaux accords entérinés. Ce rôle se transforme parfois en celui de traducteur, certains sujets complexes nécessitant d'être « clarifiés ».

Mais ce rôle d'informateur et de traducteur semble parfois mal assumé. Certaines informations transmises sont en effet peu claires et les salariés semblent manquer de temps pour les « déchiffrer », comme en témoigne le mail que Benoît a envoyé à son DP lors de la dénonciation de l'accord ARTT : *« est-il possible d'avoir un résumé de la convention [X] (non limité aux 35 heures), qui fixe les limites des investigations de la Direction. J'ai regardé sur le site du [X], j'ai du mal à voir ce qui est important, et j'en ai pour trois jours à tout lire »*. Pour toute réponse, Benoît aura ce mail : *« Je n'ai pas cela à dispo. Je pense qu'il faudra prendre ton mal en patience »*.

De plus, ce rôle d'informateur est parfois court-circuité par l'obligation de réserve à laquelle sont tenus les élus. La Direction les empêche également parfois d'assumer pleinement ce rôle d'informateur en ne leur transmettant pas suffisamment d'informations, comme en témoigne l'avis rendu par le Comité d'Entreprise suite à la réorganisation des services parisiens : « le comité d'entreprise n'a pas pu obtenir d'autres informations ».

Les représentants des salariés semblent également (et peut-être surtout) jouer le rôle, précieux, d'une interface, empêchant la confrontation directe entre la Direction et certains salariés par le renvoi des récriminations vers un tiers, sans que celles-ci n'aboutissent toujours.

Le directeur d'agence de Rennes semble lui aussi former une « barrière protectrice » efficace, participant à amoindrir la portée de la résistance critique que les ingénieurs rennais opposent à leur direction. Comme nous l'avons déjà évoqué, il semble en effet jouer un rôle de « tampon » (selon le terme employé par Alexandre) entre l'agence de Rennes et la Direction grâce à sa capacité à s'intégrer tant dans le monde marchand que civique. Le directeur

d'agence semble donc se placer au confluent de différents « mondes », lui permettant ainsi de jouer le rôle d'interface entre le Groupe et les collaborateurs pour les faire coopérer malgré leurs différences de valeurs. Le directeur d'agence parviendrait-il à incarner ce médiateur capable de concilier l'inconciliable ?

Ce rôle de médiateur devient en effet central dans le management contemporain selon certains auteurs (Vincent De Gaulejac [2005], Jean-Pierre Le Goff [2000], Rosette et Jacques Bonnet [2003], Laura Salamanca Avila [2003], Isabelle Deliège [2003]), comme nous l'avons vu en introduction. Cependant, la virulence des critiques qu'adressent les ingénieurs au groupe montre que son rôle est moins celui d'un médiateur que d'une barrière protectrice évitant une confrontation directe. En effet, lorsqu'une opposition apparaît entre deux entités censées coopérer, celle-ci peut se vivre sur trois modes :

-« la controverse survient dans un même monde

-une juxtaposition de plusieurs mondes survient dans une même situation mais ne crée pas de conflit

-au contraire, la dispute éclate de la confrontation des mondes » (Amblard et al., 2005).

Le cas SI semble se placer dans la deuxième configuration : « dans cette situation, les deux mondes se jouxtent mais jamais l'épreuve n'est engagée pour résoudre le conflit. Les coordinations se sont trouvées à l'intérieur des mondes et ceux-ci s'évitent ou se rencontrent dans des relations médiatisées par des sujets ou des objets non conflictuels » (Amblard et al., 2005)., tel que le directeur d'agence qui intègre autant le monde civique que le monde marchand. Dans cette situation, « la crise devient [alors] un mode de fonctionnement collectif par l'absence de confrontation autour des orientations » (Uhalde, 2007).

Il est d'ailleurs à noter que le rôle tampon du directeur d'agence n'est pas toujours des plus faciles, comme nous l'avons vu précédemment. Tirillé entre les mondes marchand et civique, il s'interroge : *« j'ai envie de défendre un modèle de société où on peut appliquer une logique de confiance, or je sais qu'elle présente ses faiblesses en terme d'expansion commerciale (...) doit-on essayer d'élaborer une entreprise "humaine" en connaissant ses faiblesses ou vaut-il mieux abandonner une partie du côté humain pour mieux protéger ses valeurs ? »*. Ainsi, loin de s'amenuiser, la confrontation entre ces deux mondes perdure et se déplace : non seulement elle est toujours représentée par des entités en confrontation (la Direction et le collectif de travail de l'agence SI de Rennes) mais plus encore elle est intériorisée par celui qui est en charge d'assurer leur difficile conciliation : le directeur d'agence.

A Log :

Log étant une entreprise beaucoup plus petite, la représentation des salariés au travers d'instances formelles n'est pas obligatoire.

Olivia a cependant été élue « représentant du personnel » lors du passage aux 35 heures qui a fait l'objet d'une négociation réunissant les dirigeants et DP de Log et des deux autres entreprises du secteur des TIC avec lesquelles elle mutualisait ses moyens à l'époque.

Là encore, le rôle de représentation et de négociation s'est révélé très limité : *« on n'avait quasiment pas à négocier, c'était pas une négociation, c'était une discussion entre nous: on s'est mis d'accord, on faisait des compte rendus aux salariés qui nous disaient si ça leur convenait »* (Olivia).

Depuis, le rôle principal d'Olivia se limite à l'« animation », notamment l'organisation du repas de Noël annuel préparé conjointement avec les DP des deux autres entreprises.

Beaucoup reconnaissent que son rôle est très limité du fait de la petite taille de l'entreprise et de l'habitude qu'a pris chacun de s'adresser directement au directeur technique ou au dirigeant comme l'explique Cyril : *« c'est bien pour organiser des soirées, des activités, mais au-delà de ça y'a pas d'intérêt (...) C'est aussi parce qu'on est une petite structure et qu'on a pas forcément besoin de ça, on peut taper très vite à la porte de son responsable »*. Dans ces conditions, les systèmes formels de représentation semblent peu utiles. Un phénomène que l'on retrouve également à l'agence SI de Rennes où beaucoup d'ingénieurs ont souligné l'aspect superflu de l'entretien annuel dans une structure de cette taille où chacun a l'occasion de rendre compte régulièrement de ses opinions et problèmes au directeur d'agence.

Ces exemples tendent ainsi à montrer le rôle très limité des instances de représentations au sein des entreprises TIC. A SI, elles ne semblent pas avoir les compétences et les pouvoirs nécessaires pour assurer réellement la défense des intérêts des salariés et l'expression de leurs critiques. Elles semblent au contraire participer à euphémiser cette dernière en jouant le rôle de « barrière protectrice » entre les salariés et la Direction, évitant toute confrontation directe. En outre, dans cette entreprise et plus encore à Log ces modes de représentation et d'expression collectives sont directement court-circuités par l'individualisation des relations sociales et notamment hiérarchiques.

➤ La résignation :

Au-delà de l'individualisation des relations hiérarchiques et du rôle de barrière protectrice que jouent les instances de représentations et le directeur d'agence, on constate un niveau de résignation assez élevé à l'agence rennais de SI malgré la virulence des reproches adressés par les ingénieurs de Rennes à leur groupe. Ainsi, Kevin critique sévèrement la logique « *business* » qui domine à SI : cette logique l'exaspère (« *ça m'énerve, ça me vanne* »), elle ne lui ressemble pas (« *je suis loin de ça* ») mais, à la longue, elle le rend de plus en plus indifférent (« *j'ai même plus envie de m'énerver pour ça* »). Dans la même perspective, Damien témoigne d'un certain fatalisme face aux logiques capitalistes et hiérarchiques avec lesquelles il est pourtant en totale opposition : « *ça fait partie du jeu quand tu travailles dans une grosse boîte (...) t'acceptes c'est tout, sinon...ben tu vas ailleurs* ».

Les ingénieurs rennais de SI se rapprochent ainsi de ces « désengagés de l'intérieur » dont parle Juliette Ghiulamila (2008), un phénomène en plein développement selon cet auteur : « l'on ne peut s'empêcher de s'interroger devant l'ampleur de la désaffectation. Plus personne ou presque n'y croit, plus personne ou presque n'est dupe. Pourtant, personne, ou presque, ne le dit... ».

On semble ici percevoir le double phénomène de « recul critique et [d'] adaptation contrainte » débouchant sur une « résignation doublée d'amertume » décrit par Jacqueline Palmade (2003). Les ingénieurs rennais semblent ainsi « ne pas pouvoir se révolter » et subir « un sentiment de souffrance, d'hostilité rentrée et d'impuissance face à la domination économique et technocratique », un ennemi sans visage, devenu invisible, comme en témoigne Damien : « *je suis dans une phase limite où je sens bien que je suis au-delà de mes capacités, j'arrive même pas à prendre de jours de congés pour Noël. Mais le problème c'est que c'est qui le responsable là dedans ?* ». On perçoit ici les effets pervers du nouveau régime de pouvoir cherchant à se faire invisible. Comme le souligne Michael Hart et Antonio Negri (2000 a) : « nous subissons exploitation, aliénation et autorité comme des ennemis mais nous ne savons pas où situer la production de l'oppression ».

Cette résignation s'observe particulièrement bien lors des rencontres organisées par le directeur d'agence entre le PDG de SI et les ingénieurs de Rennes. Comme nous l'avons vu, ceux-ci ne trouvent aucune question à lui poser malgré l'insistance dont fait préalablement preuve leur directeur d'agence pour qu'ils en préparent. Comme en témoigne Damien lors d'une discussion avec son directeur : « *tu nous dis ''faut lui poser des questions'', on ne va*

pas lui demander un micro-onde, c'est le PDG, c'est quand même un peu plus profond que ça. Après c'est des questions stratégiques, mais la stratégie de toute façon...tu vois le côté résignation il est là ». Cette impossibilité à échanger est ainsi directement liée au cadre de la division générale du travail. Les ingénieurs, cantonnés aux domaines techniques et subalternes, n'ont que dire au représentant des gardiens d'une stratégie à laquelle ils n'ont pas accès et avec laquelle ils sont en opposition frontale.

Cette résignation est ainsi liée à l'inaccessibilité des questions stratégiques, chasse gardée de la direction, comme en témoigne Damien : *« tu te dis de toute façon ce sont eux qu'ont les rennes, à moins de prendre les rennes je vois pas ce que je pourrais faire ».* Privé de toute implication réelle dans les questions stratégiques, les salariés savent qu'ils ne pourront impulser aucun changement. On perçoit ici une fois de plus les effets paradoxaux et pervers du management contemporain : loin d'impliquer les salariés, il les contraint à un repli dans le fatalisme et la résignation, ce qui peut se révéler directement préjudiciable à l'entreprise comme le souligne Juliette Ghiulamila (2008) : *« heureux ou aigris, l'existence de ces désengagés de l'intérieur ne peut à terme rester sans effet sur la performance et le dynamisme des organisations ».*

Cette réaction fataliste et résignée des salariés avait déjà été constatée à l'époque des cercles de qualité et des groupes d'expression directe, comme le rapporte Jean Lojkine :

Dans son étude sur les cercles de qualité, Françoise Chevalier constate ainsi l'usure des cercles...du fait même de leur dynamisme : plus ils sont authentiquement ancrés dans les préoccupations quotidiennes de leurs membres, plus ils en viennent tôt ou tard à dépasser les limites thématiques que la Direction leur avait fixées et à rencontrer alors l'hostilité de l'encadrement intermédiaire. Le même découragement a marqué l'expérience de groupes d'expression directe (GED) : faute de résultats substantiels sur tous les domaines jugés prioritaires par les salariés (emplois, salaires, classifications, conditions de travail, etc.), les GED ont engendré à leur tour désillusion et désintérêt (Lojkine, 1992)

Ici encore, *« ''plus ça change et plus c'est la même chose'' : derrière l'agitation intellectuelle, les mêmes pratiques continuent. Chaque nouvelle formule suscite le même enthousiasme démesuré et entraîne les mêmes difficultés de mise en œuvre, les mêmes déceptions »* (Crozier, 1991).

Cette situation ne reflète cependant pas forcément le désarmement de la critique à en lire les propos de Jean Baudrillard (1970) sur les « événements » de mai 1968 : « la contagion spontanée, totale, la ''traînée de poudre'' du mouvement de mai ne se comprend que dans cette hypothèse : ce qu'on prenait pour une anomie, une désaffectation, une passivité généralisée était en fait un potentiel de forces actives dans leur résignation même, dans leur fatigue, dans leur reflux, et donc immédiatement disponibles. Il n'y a pas eu de miracle. Et le reflux depuis mai n'est pas non plus une ''inversion'' inexplicable du processus, c'est la conversion d'une autre forme de révolte ouverte à une modalité de contestation latente (le terme ''contestations'' d'ailleurs ne devrait strictement valoir que pour cette dernière forme ; elle désigne les multiples formes de refus coupées momentanément d'une pratique de changement radical) ». A suivre Jean Baudrillard, l'anomie actuelle ne signifierait donc pas l'achèvement des luttes mais leur ferment.

➤ L'individualisation des revendications

Cette résignation se double cependant ici d'une individualisation forte qui semble éloigner cette hypothétique révolte prochaine des formes de mobilisation collective de 1968.

En effet, si l'agence de Rennes jouit d'un collectif de travail fort, soudé et solidaire qui s'assimile bien volontiers à la cité civique, les revendications et les « luttes » semblent paradoxalement rester majoritairement individuelles, confirmant ainsi les études citées précédemment faisant état d'une absence « de conscience collective forte » (Vendramin et Guffens, 2005) dans le secteur des TIC. Une situation liée à la culture TIC, comme nous l'avons vu, mais également largement favorisée par les pratiques managériales d'individualisation des négociations, des salaires et des carrières, notamment grâce à l'entretien annuel déjà évoqué.

Ainsi, concernant l'un des principaux facteurs de contestation, à savoir la politique salariale, chacun semble négocier dans son coin, se pliant à la logique d'individualisation du management contemporain. La question du salaire est même devenue taboue selon certains. Ainsi, les critiques qu'adresse Léa au groupe SI en la matière sont à ses yeux plus liées à « *une situation personnelle que politique* ». On retrouve ici les constats de Vincent De Gaulejac (2005) pour qui « le pouvoir managérial est profondément individualiste. Il désamorce la constitution de collectifs durables. Chaque employé est plus préoccupé d'améliorer sa situation personnelle ou de sauver sa place que de développer des solidarités

collectives contre un pouvoir insaisissable (...) La lutte des places se substitue à la lutte des classes ».

Ces constats viennent ainsi prolonger les observations de Jacqueline Palmade (2003) qui notait qu'entre 1977 et 1998 les conditions aliénantes de travail sont de moins en moins acceptées par les salariés mais que leur contestation verbale ne s'incarne désormais plus dans une action collective.

A l'agence SI de Rennes, si les critiques s'expriment parfois collectivement, c'est principalement lors des pauses cigarettes et elles n'ont pas vocation à sortir des murs de l'agence.

Moins qu'à un désarmement total de la critique et à une déconflictualisation du monde de l'entreprise, on constate donc plutôt un maintien parfois très fort de la critique mais un affaiblissement des conflits du fait du délitement des formes de revendications traditionnelles, de la résignation des salariés et de l'individualisation de leurs revendications. Comme le souligne Jean-Pierre Le Goff (2000) : « beaucoup ont cru que le silence des salariés était synonyme d'acceptation et de consensus » alors qu'il n'est que le signe de « la déstabilisation des individus et des collectifs de travail », de leur « mal-être » et de leur « désarroi ».

Ces analyses semblent ainsi confirmer la thèse de Philippe Breton (2000) selon laquelle les stratégies actuelles de défense face à l'influence provoquent ou renforcent le repli sur soi. Il associe ainsi directement la « parole manipulée » aux formes de plus en plus développées de l'individualisme contemporain, ce que notre étude tend à confirmer. Si la parole critique persiste, elle devient ainsi « individuelle, personnelle » et pourrait empêcher de « franchir le fossé qui, désormais, dans les sociétés individualistes, sépare les êtres » (Breton, 2000).

d) Le statut quo :

Ces nouvelles modalités d'expression de la critique entravent donc sérieusement l'émergence de toute alternative collective capable de faire face au capitalisme contemporain au sein des entreprises contemporaines.

Cette nouvelle donne engendre également un renversement des revendications traditionnelles pour le moins surprenant.

➤ L'absence d'alternative :

L'absence totale d'alternative à opposer au capitalisme est patente dans les propos déjà relatés des ingénieurs rennais : « *ça fait partie du jeu quand tu travailles dans une grosse boîte (...) t'acceptes c'est tout, sinon...ben tu vas ailleurs* » (Damien), « *y'a pas vraiment de grandes lignes directrices dans les revendications qui s'expriment...on sait très bien dans quelle boîte on est* » (Alexandre).

On la retrouve également dans le témoignage du directeur technique de Log : « *une entreprise c'est quoi ? Elle a pour vocation première de rapporter de l'argent à ses actionnaires* ».

Ces constats semblent ici rejoindre l'hypothèse de Bernard Floris (1996 a) constatant l'incrédulité des salariés face à l'image idyllique de l'entreprise que leur propose les « dircoms » sans pour autant que la crédibilité du « management symbolique » s'effondre totalement. Il est selon lui « probable que beaucoup de salariés se doutent que leur direction travaille d'abord pour son propre intérêt et que les appels à l'intérêt général sont des arguties. Mais en même temps, ils sont aussi persuadés qu'il n'existe pas d'autre moyen que le marché, l'entreprise privée et le patronat pour développer l'économie, sortir de la crise et vivre en démocratie ».

De ce point de vue, on ne peut que souscrire à l'hypothèse de Stéphane Olivesi (2006) concernant la victoire totale du monolinguisme capitaliste que nous avons précédemment tenu à nuancer : « l'impossibilité de tout contre-discours ne repose pas sur un quelconque interdit, mais sur l'instauration d'un régime discursif suffisamment contraignant pour qu'aucun discours alternatif sur l'organisation du travail ou les rapports sociaux dans l'entreprise ne puisse voir le jour et se développer ».

Cette attitude participe amplement au maintien du « champ » capitaliste : « tous les participants doivent croire au jeu auquel ils sont en train de jouer et en la valeur de ce qui est en jeu (...). L'existence et la persistance même du champ présuppose un "investissement" total ou inconditionnel, une croyance pratique et inconditionnelle dans le jeu et dans ses enjeux »²⁴⁹. On retrouve ici l'idée d'une « complicité active de la part de ceux qui y sont soumis » au fonctionnement de la violence symbolique : « l'exercice du pouvoir à travers l'échange symbolique s'appuie toujours sur une croyance partagée. C'est dire que l'efficacité du pouvoir symbolique présuppose ces formes de connaissance et de croyance à travers

²⁴⁹ Préface de John B. Thompson. Dans BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

lesquelles ceux-là mêmes qui profitent le moins de l'exercice du pouvoir sont amenés à participer, jusqu'à un certain point, à leur propre assujettissement »²⁵⁰.

De même, pour Max Weber (1995), seule « la croyance en la légitimité » de la domination assure son assise.

Ainsi, « les effets de pouvoir prennent source dans la participation des protagonistes de la relation à un univers symbolique partagé » (Neveu, 2006).

➤ La réhabilitation de la hiérarchie :

C'est un phénomène bien plus étonnant que l'on constate à Log où certains semblent vouloir réhabiliter les relations hiérarchiques traditionnelles. Ainsi en est-il d'Annie, réclamant plus de « *fermeté* », et de Rosa, souhaitant voir le dirigeant de Log « *rester à sa place de dirigeant* ». Rosa explique ainsi avoir « *rencontré des caractériels, des gens pas faciles, et bien je préfère presque...je suis déstabilisée par ce mode de communication* ».

Certains tiennent ainsi à maintenir une certaine distance avec leur hiérarchie, dont la différence statutaire semble scrupuleusement respectée dans cette entreprise. Le directeur technique explique ainsi qu'il a beaucoup de difficultés à exprimer des critiques au dirigeant du fait de « *[sa] conception de la hiérarchie et du respect qu'il en a* », ce que confirme d'ailleurs son dirigeant : « *c'est quelqu'un qui a le sens de la hiérarchie, le respect de la hiérarchie, c'est incroyable, il est très respectueux de la position hiérarchique des personnes* ». Le directeur technique ressent la même difficulté avec les ingénieurs. Eux aussi peinent à lui exprimer leurs mécontentements, une difficulté qu'il pense liée au « *respect des personnes par rapport à moi* ». Le dirigeant semble faire le même constat lorsqu'il évoque cette distinction hiérarchique que, pour sa part, il dit peu ressentir : « *c'est plus eux par rapport à moi je pense, dans la difficulté à me dire des choses, à exprimer des désaccords ou des inquiétudes, ils ont plus de mal...ce qui est sans doute assez logique* ». Ainsi, en miroir des pratiques managériales de leur dirigeant et de leur directeur technique qui cherchent à gommer les rapports hiérarchiques, les salariés de Log semblent vouloir les réhabiliter. Paradoxalement, la relation hiérarchique semble désormais moins imposée d'en haut que venir des salariés eux-mêmes.

Par ailleurs, beaucoup reprochent au dirigeant de Log son manque de présence au sein de l'entreprise et regrettent son incapacité à la structurer correctement. En conséquence, certains,

²⁵⁰ Préface de John B. Thompson. Dans BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

tels Rosa, Annie ou Marc, souhaiteraient voir les échelons hiérarchiques de leur entreprise s'agrémenter d'un niveau supplémentaire avec l'arrivée d'un DAF, RH ou DG.

Cette demande de réhabilitation de la hiérarchie est grandement liée à l'autonomie paradoxale désormais « accordée » aux salariés engendrant stress et épuisement. Comme le remarque Jacqueline Palmade (2003) : « l'injonction d'autonomie est souvent associée à l'injonction d'accepter l'incertitude et de la transformer en norme ». Tout comme en atteste le témoignage du dirigeant de Log expliquant comment l'une de ses prises de décision avait « *gén[éré] un peu de tension, un peu d'incertitude, de stress* » pour ses salariés qui auraient aimé avoir « *plus d'explications* » : « l'autonomie accrue des employés atteint un niveau tel que ceux-ci deviennent demandeurs de règles et d'objectifs clairs, car ils permettraient de se protéger d'une incertitude radicale sur les résultats. Avant, dans un univers traditionnel, les marges de liberté individuelle étaient précieuses et source de pouvoir. Maintenant, dans un monde du travail radicalement ouvert, libre et incertain, elles deviennent curieusement pesantes, sources de contraintes et de pressions psychologiques fortes » (Berebbi-Hoffman, 2005). Ainsi, « trop d'incertitude n'est plus synonyme de liberté dans un monde qui n'a pas la stabilité des bureaucraties. Dans un environnement plus incertain, instable, dérégulé, la ressource rare devient la capacité à réduire l'incertitude, à structurer les espaces de choix et d'action. L'incertitude sur les résultats, liée à un niveau d'autonomie élevé, n'est ni source de pouvoir pour l'employé, ni créatrice d'asymétrie d'information en sa faveur » (Berebbi-Hoffman, 2005).

Ainsi, comme le note Philippe Zarifian (2006 a) : « La sortie des repères de la période précédente de la condition salariale est difficile. Elle peut entraîner, paradoxalement, bien des nostalgies concernant la société disciplinaire ».

Les revendications dont font part les salariés de ces deux entreprises, lorsqu'elles existent, ont donc de quoi surprendre : là où, traditionnellement, ils aspirent à plus d'autonomie et de liberté, ils n'ont plus rien à revendiquer ou en viennent à réclamer un retour à des règles claires, à la fermeté et à la hiérarchie. Ainsi, si l'idéologie managériale contemporaine paraît à première vue « ne pas marcher », elle semble en réalité avoir trouvé « mieux que la répression [du désir], pour que la répression, la hiérarchie, l'exploitation, l'asservissement soient eux-mêmes désirés » (Deleuze et Guattari, 1972).

Les rôles semblent donc s'inverser. Tout comme le pouvoir, l'objet de la critique se déplace et semble brouiller les repères traditionnels. La critique est en effet ici face à un terrible « paradoxe » :

Des idées qui, à un moment donné, ont pu apparaître libératrices face à des pouvoirs et des hiérarchies sclérosés, se sont trouvées en fin de compte imprégnées dans une nouvelle logique. Déconnectés de l'utopie globale qui les portait, des thèmes de l'autonomie et de la responsabilité se retrouvent aujourd'hui réinvestis dans la modernisation de l'entreprise et de l'école, et donnent lieu, comme on l'a vu, à des pratiques manipulatoires. Les difficultés pour combattre cette barbarie douce relèvent donc de sa nature même. Elle rend plus difficile la révolte parce qu'elle s'attaque au creuset culturel qui lui donnait un sens et que son discours lisse n'offre pas de prise. Peut-on se révolter contre la ''modernité'', contre l'autonomie, contre la ''transparence'' et la convivialité ? (...) Comment s'y opposer ? (Le Goff, 2003).

Il semble en effet que l'idéologie managériale contemporaine « sape la possibilité d'une critique radicale de l'exploitation humaine » (Marzano, 2008).

2.5. Conclusion :

Le premier constat qui se dégage de ce chapitre est l'intégration très limitée des pratiques autogestionnaires au sein des nouvelles formes organisationnelles dont les discours institutionnels semblent pourtant s'inspirer.

Si elles sont facilitées par la nature même du travail d'ingénieur en informatique, elles sont largement limitées aux « micro-niveaux » de l'entreprise par la persistance 1) de la division générale du travail distinguant les tâches de conception de celles d'exécution et 2) du schéma unidirectionnel top-down reliant ces deux niveaux ainsi séparés.

Si l'autogestion est la bienvenue dans les domaines techniques, elle n'a pas vocation à se généraliser aux domaines plus stratégiques qui restent clairement l'apanage de la hiérarchie.

Le développement des pratiques autogestionnaires est ainsi clairement limité par la persistance des conceptions organisationnelles et communicationnelles classiques (division du travail et schéma unidirectionnel).

Emergent pourtant des pratiques managériales qui sembleraient favorables à la propagation de pratiques plus démocratiques, si ce n'est autogestionnaires. Basées sur le dialogue, la proximité, la confiance et la responsabilité, elles dessinent, combinées aux discours institutionnels, l'image d'une entreprise plus égalitaire et humaine, transcendant sa traditionnelle vocation économique et accordant une place de choix à l'individu au travail. Elles se révèlent en réalité être des techniques de gouvernementalité symptomatiques de nouvelles formes et modalités d'exercice du pouvoir qui ont émergé au XVIIIème siècle et qui se sont depuis renforcées et étendues aux entreprises.

De l'analyse de ces techniques se dégage en effet des « caractéristiques communes » dessinant une image inédite du pouvoir s'exerçant en entreprise. Emerge la figure d'un pouvoir « euphémisé » opérant sur la subjectivité de l'individu au travail et sur la dimension symbolique de l'organisation grâce à un brouillage généralisé des frontières de l'entreprise, qui se confond désormais avec ses environnements extérieurs et étend ainsi l'emprise des logiques économiques. Ce que nous donnent à voir ces nouvelles pratiques managériales et communicationnelles c'est moins la reconnaissance de l'homme que l'extension du domaine de la gestion à ce qu'il y a de plus humain dans l'homme au travail, le renforcement de la « rationalisation du monde vécu » dirait Max Weber et à sa suite Jürgen Habermas.

Une mutation des formes et modalités d'exercice du pouvoir en entreprise que nous avons tenté d'éclairer à l'aide du concept de « violence symbolique » emprunté à Pierre Bourdieu puis celui de « société de sécurité » emprunté à Michel Foucault et complété sous la dénomination de « société de contrôle » par Gilles Deleuze, Félix Guattari, Antonio Négri, Michael Hart et Maurizio Lazzarato.

La mobilisation des approches foucaaldiennes nous a notamment permis de souligner la place centrale qu'occupe le savoir dans le développement des technologies de pouvoir contemporaines. Une approche que nous avons souhaité alimenter en soulignant la place prépondérante des Sciences Humaines et Sociales dans le développement des pratiques managériales actuelles, telles que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie et surtout la communication. Nous nous sommes ainsi attachés à montrer le rôle fondamental qu'occupe cette dernière dans les formes et modalités d'exercice du pouvoir en entreprise tout en soulignant la conception instrumentale et réductrice avec laquelle elle est appréhendée.

Savoir et communication apparaissent donc bien comme des enjeux centraux de cette « société de l'information » qui aime également user de ces deux qualificatifs pour s'auto-définir. Savoir et communication semblent cependant moins nourrir un mouvement de démocratisation –comme le sous-entendent les discours techniques, économiques, sociaux et politiques qui l'entourent - que le développement des pratiques coercitives.

Nous avons également cherché à éclairer ces formes et modalités d'exercice du pouvoir en opérant un rapprochement entre les pratiques managériales et les techniques publicitaires, la société de l'information et la société de consommation qui semblent finalement se nourrir du même mythe et opérer selon les mêmes modalités d'exercice.

Ce rapprochement nous aura ainsi permis de remettre en cause le bouleversement civilisationnel que prétend incarner la société de l'information, qui s'inscrit plus dans le prolongement qu'en rupture de la société de consommation. Ce détour nous aura également permis de nuancer la « nouveauté » de l'esprit actuel du capitalisme et des formes de pouvoir contemporaines.

Ce détour nous a enfin permis de souligner une nouvelle fois le rôle central que tiennent les Sciences Humaines et Sociales dans l'émergence et le développement des techniques de pouvoir contemporaines mais surtout celui de la critique libertaire, qui non seulement les rendait nécessaires mais plus encore les a nourries.

Nous nous sommes donc intéressés dans une dernière partie aux formes et modalités avec lesquelles s'exprime la critique dans nos deux entreprises.

Nous avons pu constater que, malgré l'image consensuelle que véhiculent leurs discours, persistait une forte critique des salariés envers ces nouvelles pratiques, parfois même dénigrées par les managers eux-mêmes.

Nous avons cependant constaté les effets dévastateurs que ces pratiques manipulatoires entraînent au niveau des modalités d'exercice de cette critique qui se fait de plus en plus résignée et individualiste.

Nous nous sommes enfin étonnés des revendications sur lesquelles peut déboucher cette critique n'ayant aucune alternative à proposer et qui peut aller jusqu'à réclamer une réhabilitation des relations hiérarchiques traditionnelles.

Ces derniers constats semblent en grande partie rejoindre ceux de Félix Guattari (2008) dans un texte inédit déplorant la « vague absurde du conservatisme que nous connaissons actuellement ». Dans la lignée de ce texte, nous souhaitons à présent nous intéresser au « rôle [que] pourraient jouer (...) les îlots résiduels de volontés libératrices émergeant encore de ce déluge » et plus particulièrement ceux apparentés au mouvement autogestionnaire, tout à la fois ennemi numéro un et muse du capitalisme contemporain, « partenaire et adversaire » (Foucault, 1990) des arts de gouverner.

Nous allons ainsi nous intéresser, dans un dernier chapitre, aux pratiques autogestionnaires encore en vigueur dans la société de l'information, de la communication et du savoir. Il s'agira d'éclairer la forme de ces pratiques au sein de ce contexte et d'en interroger la portée subversive au regard de celles qui ont cours dans les nouvelles formes organisationnelles.

3. Chap. III. Les formes
organisationnelles autogérées :

3.1. Introduction :

Dans son célèbre ouvrage intitulé *la société du spectacle*, Guy Debord (1971) semble en grande partie rejoindre nos analyses sur les formes de pouvoir contemporaines. Il y décrit un régime spectaculaire aux allures tautistiques où « tout ce qui était directement vécu s'est éloigné dans une représentation ». Ce régime qui a pour racine « la spécialisation du pouvoir » débouche sur une société régie par « une activité spécialisée qui parle pour l'ensemble des autres » (des propos qui ne sont pas sans rappeler les constats de Bernard Floris [1996 a] sur la professionnalisation des acteurs de la communication et de tous ceux qui déplorent la confiscation des domaines stratégiques par une hiérarchie restreinte). Le spectacle n'est ainsi pour Guy Debord « rien que l'économie se développant pour elle-même » et qui par là « échappe à l'activité des hommes, à la reconsidération et à la correction de l'œuvre » ainsi qu'au « dialogue » (nous retrouvons ici les formes de dérisions dénoncées par Eric Fay [2004]).

Guy Debord montre également comment la « critique » portée par les mouvances anarchiste, bakouninienne, marxiste, léniniste, stalinienne puis socialiste a largement contribué à alimenter ce régime spectaculaire, soit en ne s'interrogeant pas suffisamment sur la « méthode » à adopter pour parvenir à ses fins révolutionnaires, soit en reprenant à son compte les « méthodes d'application étatiques et hiérarchiques empruntées à la révolution bourgeoise ». La critique issue de ces diverses mouvances a ainsi directement contribué au développement du régime de la séparation et de la représentation au fondement de la « société du spectacle » qui semble atteindre son paroxysme avec la « bureaucratie révolutionnaire » russe où les organes de représentation prolétarienne finirent par s'opposer radicalement à la masse pour finalement apparaître comme de véritables « propriétaires des prolétaires » et aboutir à une « contre-révolution ». C'est ainsi que le parti ouvrier s'est progressivement « organisé selon le modèle bourgeois de la séparation » en espérant combattre l'aliénation sous des formes aliénées.

Des constats que l'on retrouve dans l'ouvrage écrit par Edgar Morin Pour *sortir du XXe siècle* (1981) déplorant une véritable « déroute idéologique » : « les erreurs de la pensée révolutionnaire ont conduit aux horreurs de la révolution réactionnaire ». Edgar Morin affirme ainsi que « le rapt de la révolution par les forces réactionnaires, la transformation de l'idée de révolution en une idée réactionnaire, sont les deux faces d'un même phénomène, à mes yeux les plus graves du siècle ».

Malgré ses constats déplorables sur l'état de la « lutte révolutionnaire », Guy Debord entrevoit cependant à la faveur des mouvements de 1968 l'émergence d'« une nouvelle époque », « d'une nouvelle lutte spontanée ». Une mouvance qu'il invite à s'inspirer des Conseils ouvriers « concentrant en eux toutes les fonctions de décision et d'exécution », « forme adéquate » pour une « critique totale de la séparation », « de toute extériorisation figée et de toute spécialisation du pouvoir ».

Comme le souligne cependant Jean Baudrillard (1970), s'inspirant ici de Pannekoek : « le choix d'un pouvoir des conseils ouvriers ''propose des problèmes'' plutôt qu'il n'apporte des solutions ». Une idée que l'on retrouve également chez Edgar Morin (1981) pour qui « la révolution ne doit pas être éliminée. Elle doit être entièrement repensée. Elle doit enfin être posée comme problème et non comme solution. (...) Ce n'est plus le mot-solution, c'est le mot-problème ». Mais, pour Guy Debord (1971), ces expérimentations sont précisément « le lieu où les problèmes de la révolution du prolétariat peuvent trouver leur vraie solution ».

Ce sont ces expérimentations que nous souhaitons maintenant interroger dans leur prétention à incarner une « séparation radicale d'avec le monde de la séparation ».

Nous allons donc maintenant nous intéresser aux expérimentations autogestionnaires actuelles pour apprécier leur portée subversive dans le contexte de la société de l'information, de la communication et du savoir. Nous nous proposons ici, comme nous y invite Edgar Morin (2001), ni de dénigrer ni de magnifier le mythe de l'autogestion, ni de nous situer au-dessus ni de nous placer en dessous de lui, mais de « commercer », de « dialoguer » avec lui en nous intéressant au cas de deux coopératives autogérées : Coopcom et Imprim'coop.

Nous utiliserons pour ce chapitre une structuration identique au précédent.

Nous commencerons ainsi par analyser les discours de ces deux coopératives afin de confirmer leur ancrage dans l'utopie autogestionnaire et leurs liens flagrants avec les discours des « nouvelles formes organisationnelles ».

Nous exposerons ensuite leurs pratiques. Nous chercherons ici à comprendre les formes organisationnelles que prennent ces expérimentations autogestionnaires dans le contexte actuel pour apprécier au mieux leur prétendu potentiel subversif. Ici encore, pour ne pas recouvrir prématurément ces constats de nos interprétations, nous opterons pour une

présentation linéaire exposant tour à tour les pratiques de ces deux coopératives pour chacune des variables de comparaison retenues (socialisation de l'information, de la communication et du savoir, socialisation du pouvoir, socialisation des valeurs, relations à l'environnement et constitution de réseaux). Et ici encore, les observations réalisées dans ces deux entreprises seront largement illustrées par les propos que nous avons pu recueillir lors des entretiens menés auprès des membres de ces deux coopératives.

Tout comme le chapitre précédent, nous nous appuierons cependant dans cette partie sur deux ouvrages qui nous permettront d'opérer une « montée en généralité », évitant ainsi de limiter nos constats à un niveau trop local : l'ouvrage de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty sur *La démocratie dans les organisations* (1983) et celui d'Albert Meister sur *La participation dans les associations* (1974), que nous comptons parmi les rares textes offrant une vision concrète et fouillée des formes organisationnelles autogérées. Le premier ouvrage est le résultat d'une longue enquête sociologique effectuée entre 1975 et 1980 sur « une trentaine de petites organisations de production ou de services ayant choisi de se donner des structures démocratiques » : coopératives de production, associations, organisations artisanales, entreprises collectives, équipes autonomes de production, etc. Le second ouvrage regroupe les constats et analyses qu'Albert Meister a tiré de ces diverses études sur les associations, les communautés de travail, les coopératives de production, d'habitation et de consommation ou encore l'expérience autogestionnaire yougoslave.

Nous conclurons cette partie par un bilan des pratiques que nous avons pu constater afin de souligner l'alternative organisationnelle et communicationnelle réelle qu'elles représentent au regard des pratiques organisationnelles précédemment étudiées. Nous en soulignerons cependant d'emblée les limites et les dérives afin d'éviter toute conception « enchantée » de l'autogestion.

La troisième partie de ce chapitre sera consacrée à analyser la portée et les enjeux de ces pratiques, de leurs limites et de leurs dérives dans le contexte de la société de l'information, de la communication et du savoir.

Nous ferons ici dialoguer nos constats avec de multiples ouvrages :

Nous continuerons à nous appuyer sur les travaux de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier, Marie-Odile Marty (1979 ; 1982 ; 1983) et d'Albert Meister (1963 ; 1964 ; 1970 ; 1974 ; 1981) qui, au-delà de leurs constats, nous offrent également une analyse sociologique fine des organisations « démocratiques ». Nous élargirons notre corpus à d'autres ouvrages d'Albert

Meister portant sur l'autogestion yougoslave et péruvienne (1970 ; 1981) ainsi qu'à divers témoignages d'expérimentations autogestionnaires, tels celui de Marcel Mermoz (1978) sur la communauté de travail de Boimondau, celui de Charles Piaget (1973) sur Lip ou encore celui de Sabine Le Carpentier (1980) sur Manuest. Nous l'enrichissons également d'ouvrages plus théoriques sur l'autogestion, tels ceux d'Yvon Bourdet (1970 ; 1974), Daniel Mothé (1980 ; 2004), Edmond Maire (1976) ou encore Henri Laborit (1973).

Analyser l'autogestion dans le contexte actuel de la société de l'information, de la communication et du savoir nous offrira l'occasion de solliciter des travaux plus récents comme ceux de Patrice Flichy (2001 ; 2002 ; 2003), Pierre Lévy, (2002) Manuel Castells (2001), Yves Jeanneret (2005) ou encore Joël de Rosnay (2006) ainsi que divers articles de la revue *Terminal, technologie de l'information, culture et société* (Burnier, 2005-2006 ; Carré, 2005-2006 ; Lacroix ; 2005-2006 ; Lafargues ; 2005-2006 ; Gono, 2005-2006 ; Vitalis , 2005-2006).

Nous ferons également appel à des travaux sociologiques et philosophiques plus généraux pour éclairer et interroger certaines facettes de l'autogestion avec Max Weber (1995), Cornélius Castoriadis (1979 ; 1986 ; 1997 ; 2009), Jürgen Habermas (2006) et Pierre-Joseph Proudhon²⁵¹.

Nous continuerons dans cette partie à solliciter largement les témoignages que nous avons recueillis au sein de Coopcom et de Imprim'coop, des données que nous compléterons avec celles récoltées par Philippe Zittoune (2007), étudiant en sciences politiques ayant réalisé une étude sur *L'intégration de l'individu dans une structure autogérée* à partir de l'exemple d'une de ces coopératives. En effet, comme nous l'avons souligné en introduction, les entretiens passés avec les membres de ces deux coopératives ont été d'une grande richesse, la plupart d'entre eux ayant développé une forte réflexion sur leurs pratiques de par l'intérêt personnel qu'ils y portent, les réseaux d'échanges et de réflexions centrés sur ces pratiques auxquels ils participent et la culture générale - notamment en Sciences Humaines et Sociales - de certains d'entre eux. Un constat que l'on retrouve chez Philippe Zittoune (2007) remarquant que « les membres de [Coopcom] sont, pour la plupart, enclins à la production d'un discours théorisé sur leur propre structure et plus largement sur l'autogestion (...) La plupart des membres sont d'ailleurs diplômés en sciences sociales ». Un constat que l'on retrouve également chez Gabriel Gagnon (1988), sociologue québécois ayant travaillé sur

²⁵¹ Dont nous tirons la majorité des textes des ouvrages de Pierre Ansart (1979 ; 1984) et Jean Bancal (1967 ; 1970 a ; 1970 b)

l'autogestion : « les organisations à caractère idéologique possèdent leurs propres intellectuels ».

L'objectif de cette dernière partie sera de mettre à l'épreuve le potentiel subversif des formes organisationnelles autogérées dans la société de l'information, de la communication et du savoir au regard des nouvelles formes organisationnelles précédemment étudiées.

3.2. Les discours des formes organisationnelles autogérées:

3.2.1. La socialisation du pouvoir :

La socialisation du pouvoir est un principe fort, affirmé à plusieurs reprises au sein des discours de ces deux coopératives, dans des termes qui ne sont parfois pas sans faire écho à ceux du GDE.

Le premier paragraphe de la rubrique Internet retraçant l'historique de Coopcom explique ainsi que « [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] »²⁵².

Coopcom réaffirme encore ce principe d'abolition du pouvoir et de la hiérarchie dans un document intitulé « Autogestion mode d'emploi » relatant l'expérience autogestionnaire des membres de cette coopérative et les enseignements qu'ils en ont tirés. Ce texte, qui « s'adresse à ceux qui font du pouvoir au quotidien l'ennemi numéro un »²⁵³, explique ainsi que « [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] »²⁵⁴. Les membres de cette structure expliquent ainsi sur leur site Internet que

« [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] »²⁵⁵. Coopcom répond ici parfaitement aux préceptes autogestionnaires basés sur « l'affirmation de l'aptitude des hommes à s'organiser collectivement » (Gjidara, 1998) grâce à « une participation réelle de tous aux processus décisionnels les concernant » (Braud et Burdeau, 1992).

²⁵² Site Internet de Coopcom

²⁵³ Autogestion mode d'emploi

²⁵⁴ Autogestion mode d'emploi

²⁵⁵ Site Internet de Coopcom

A la structure pyramidale se substitue donc une organisation horizontale où chacun est appelé à participer aux prises de décision. Ainsi, « [REDACTED] »²⁵⁶. Des propos qui ne sont pas sans rappeler ceux du GDE souhaitant abolir le lien de subordination pour « aller vers une société de co-entrepreneurs, constitués d'individus autonomes et responsables, capables de construire l'avenir en coopération les uns avec les autres »²⁵⁷.

Imprim'coop souhaite elle aussi expérimenter « une autre façon d'entreprendre »²⁵⁸ en « donn[ant] à l'homme la possibilité d'être le cœur même de la vie de nos entreprises »²⁵⁹. Ici encore, nous retrouvons une rhétorique très proche de celle du GDE qui, lui aussi, souhaite « replacer l'homme au cœur de l'économie »²⁶⁰ et « entreprendre autrement »²⁶¹.

La thématique de la socialisation du pouvoir est plus explicitement développée dans le livret d'accueil de cette coopérative. A l'origine d'Imprim'coop se trouve ainsi « l'envie de créer des petites cellules de production qui s'organisent collectivement, de faire des expériences de travail en commun »²⁶². Pour ce faire, les membres de Imprim'coop se sont fixés plusieurs « objectifs coopératifs » forts ainsi résumés :

- « le salaire égalitaire
- le refus de la hiérarchie
- l'obligation pour chacun d'être travailleur-associé
- la volonté de partage des tâches
- la participation pour tous aux prises de décision
- la volonté de s'inscrire dans la prise en charge par les travailleurs de leur outil de production »²⁶³

Une autre rubrique de ce livret d'accueil rappelle les « finalités d'[Imprim'coop] » en ces termes : « vivre et travailler en entreprise dans un système démocratique et participatif ». Une autre rubrique encore, présentant la « charte de la Scop » adoptée en 1982, explique enfin que parmi ses buts figure celui de « vivre hors des contraintes patronales, hiérarchiques

²⁵⁶ Site Internet de Coopcom

²⁵⁷ Ouvrage du GDE paru en 1998

²⁵⁸ Site Internet d'Imprim'coop

²⁵⁹ Site Internet d'Imprim'coop

²⁶⁰ Ouvrage du GDE paru en 1998

²⁶¹ Ouvrage du GDE paru en 2004

²⁶² Livret d'accueil d'Imprim'coop

²⁶³ Livret d'accueil d'Imprim'coop

3.2.3. La socialisation de la communication :

Dans ces deux structures, tous les membres devant participer aux prises de décision, chacun doit avoir une possibilité d'expression. C'est en effet grâce à la communication que chacun pourra réellement devenir un « contributeur »²⁷¹ et non plus seulement un « exécutant » comme dirait le GDE. Il s'agit ainsi, dans la droite ligne des préceptes autogestionnaires, de « mettre en place des structures d'expression directe permettant l'accord permanent entre les intérêts de chacun et la visée du collectif » (Sainsaulieu et al., 1983).

La nécessaire « expression de tous » est ainsi maintes fois rappelée dans la « Charte de la Scop » exposée dans le livret d'accueil d'Imprim'coop : « la démocratie exige (...) l'expression de tous », « chaque travailleur de la coopérative doit pouvoir participer, s'exprimer dans les différentes instances de décisions et de réflexions que s'est donnée et se donnera [Imprim'coop] », « il faut qu'à [Imprim'coop], chaque travailleur trouve sa capacité de parole ».

Coopcom se révèle tout aussi volontariste en la matière mais plus mesurée, en soulignant les biais qui peuvent contrecarrer cette « prise de parole » : «

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]

[redacted]²⁷². Ici encore, l'expression de tous est donc fondamentale. Au fondement du fonctionnement autogestionnaire, elle est garante de l'implication de tous.

3.2.4. La socialisation du savoir :

Dans la droite ligne de l'utopie autogestionnaire, l'apprentissage et le partage des savoirs sont centraux dans ces deux structures.

²⁷¹ Ouvrage du GDE paru en septembre 2006

²⁷² Autogestion mode d'emploi.

Coopcom explique ainsi qu'une structure à prétention autogestionnaire doit « s'efforcer de développer une prise en charge collective des différentes tâches à effectuer. Ce qui implique que chacun s'intéresse à tout et se forme à toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, à la comptabilité comme à la production »²⁷³. Ces propos sont ici très proches de ceux de Pierre-Joseph Proudhon, pour qui la « participation directe de tous les associés à la gestion de l'entreprise ne pourra être effective que si l'ouvrier n'est pas condamné à une tâche parcellaire mais s'il est préparé, par une "éducation encyclopédique" et par un apprentissage polyvalent, à occuper temporairement des emplois différents et à comprendre l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise à laquelle il est associé » (Ansart, 1970).

Coopcom fait cependant, ici encore, preuve d'un certain réalisme en la matière mais persiste à s'assigner des objectifs forts : « même si cela n'est pas toujours réalisable (les limites individuelles empêchent souvent une polyvalence totale et ce d'autant plus que l'activité développée exige des compétences), il faut pourtant le plus possible essayer de diffuser par la formation et le travail à plusieurs, la maîtrise des enjeux de chaque tâche. Sans que chaque geste ou microdécision soit soumis à l'approbation des autres, il s'agit d'ouvrir et de transférer au collectif ses propres compétences et de prendre en compte les remarques formulées sur la tâche à accomplir. C'est donc un souci et une pratique permanents qu'il faut avoir afin d'éviter que ne se dessine une hiérarchie insidieuse derrière la hiérarchie des compétences »²⁷⁴.

La formation se veut donc ici encore polyvalente, permanente et réciproque pour que

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »²⁷⁵. Ainsi, « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

²⁷³ Autogestion mode d'emploi.

²⁷⁴ Autogestion mode d'emploi

²⁷⁵ Site Internet de Coopcom

»²⁷⁶.

Comme nous l'avons vu, l'ensemble de ces thématiques se retrouve dans les discours du GDE : la formation y occupe en effet « une place essentielle »²⁷⁷, elle doit se concevoir de manière « intégrale »²⁷⁸, « coopérant[e] »²⁷⁹ et permanente pour faire de l'entreprise un « lieu d'apprentissage permanent »²⁸⁰.

Coopcom se montre cependant ici encore mesurée dans ses propos : «

... »²⁸¹

La formation est également un principe fort qu'Imprim'coop affiche sur son site Internet :

«

»²⁸².

Si le site Internet de cette coopérative se centre principalement sur la formation technique, le livret d'accueil nous en donne une vision beaucoup moins restrictive. Imprim'coop souhaite ainsi plus largement « créer pour chacun des conditions professionnelles propres à contribuer à l'épanouissement personnel »²⁸³ grâce à « l'élargissement du champ professionnel de

²⁷⁶ Site Internet de Coopcom

²⁷⁷ GDE. *Mode d'emploi 2007-2008*

²⁷⁸ Ouvrage du GDE paru en 2004

²⁷⁹ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

²⁸⁰ Ouvrage du GDE paru en 1998

²⁸¹ Site Internet de Coopcom

²⁸² Site Internet d'Imprim'coop

²⁸³ Livret d'accueil d'Imprim'coop

chacun »²⁸⁴ et à « l'enrichissement des métiers et pratiques collectives de l'entreprise »²⁸⁵. Tout comme Coopcom, l'objectif est ici de « permettre à chacun d'avoir une connaissance polyvalente du travail par l'information, la formation, le travail non cloisonné, la rotation des postes »²⁸⁶. Ici encore, « la rotation des responsabilités reste un souci permanent, tout doit être mis en œuvre ». Imprim'coop se fixe également comme but de « permettre à chacun de mettre son savoir, ses connaissances au service de tous »²⁸⁷.

3.2.5. La socialisation des valeurs et la culture d'entreprise:

Le refus du pouvoir et de la hiérarchie qui est à l'origine de la création de Coopcom laisse deviner la culture politique alternative forte sur laquelle repose cette coopérative. On retrouve les traces de cette culture « alternative », de ce « système de valeurs »²⁸⁸ dirait le GDE, dans le paragraphe que « Autogestion mode d'emploi » consacre au recrutement. Coopcom y explique que le critère de choix présidant l'embauche de nouveaux membres doit être « [redacted] ».

Coopcom conseille ainsi à ses homologues autogestionnaires de laisser les nouveaux participants venir d'eux-mêmes à la structure car c'est d'abord par « la proximité géographique, idéologique, amicale que se feront les adhésions »²⁸⁹.

Imprim'coop est elle aussi fondée sur une culture politique, mais syndicale et ouvrière cette fois-ci. Elle fut ainsi créée par des « militants syndicaux »²⁹⁰ avec la perspective de s'insérer « dans le combat de la classe ouvrière, afin que celle-ci, aussi limitée soit-elle, puisse être un maillon dans la prise en charge par les travailleurs de leur outil de production »²⁹¹.

²⁸⁴ Livret d'accueil d'Imprim'coop

²⁸⁵ Livret d'accueil d'Imprim'coop

²⁸⁶ Livret d'accueil d'Imprim'coop

²⁸⁷ Livret d'accueil d'Imprim'coop

²⁸⁸ Ouvrage d'un des présidents du GDE paru en 1998

²⁸⁹ Autogestion mode d'emploi.

²⁹⁰ Livret d'accueil d'Imprim'coop

²⁹¹ Livret d'accueil d'Imprim'coop

3.2.6. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :

Les relations à l'environnement et la création de « réseaux » sont des préoccupations fortes du GDE comme nous l'avons vu : « [redacted] »²⁹². De même pour SI, qui se définit comme « une entreprise en réseau ouverte sur son environnement »²⁹³. C'est également une variable essentielle au sein de nos deux coopératives.

En effet, en échos des propos de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) pour qui « le rapport à l'environnement est au centre de l'inventivité des organisations à fonctionnement collectif », les relations à l'environnement semblent être une préoccupation forte à Coopcom.

Cette préoccupation se traduit tout d'abord dans le choix des clients pour lesquels elle travaille : « [redacted] »²⁹⁴.

Coopcom encourage également ses homologues autogestionnaires à « communiquer sur [leur] fonctionnement »²⁹⁵ et à développer « [redacted] »²⁹⁶. On retrouve ici les « réseaux d'alliance et de soutien » évoqués par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). Dans cette perspective, Coopcom appartient à un réseau d'entreprises désireuses d'échanger sur leurs pratiques dites « alternatives et solidaires ». Ce réseau s'est ainsi nommé Réseau d'Echanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires (REPAS). Comme il l'explique dans un ouvrage, l'originalité de ce réseau est « de réunir des membres sur des bases qui ne sont ni professionnelles ni de filières géographiques ni syndicales ni économiques ni d'intérêts catégoriels ni statutaires, etc. (...) Il

²⁹² Ouvrage du GDE paru en 2004

²⁹³ Site Internet de SI

²⁹⁴ Autogestion mode d'emploi

²⁹⁵ Autogestion mode d'emploi

²⁹⁶ Autogestion mode d'emploi

se fonde sur des affinités électives qui relèvent du sens même des actions que mènent nos entreprises, des valeurs dans lesquelles elles se reconnaissent : démocratie, solidarité, égalité, priorité à l'homme sur l'économie, utilité sociale... » (Barras et al., 2002). On retrouve ainsi dans cet ouvrage un discours très proche de celui du GDE puisque, tout comme lui, REPAS fait le « pari de l'économie remise au service de l'homme » (Barras et al., 2002). Par ailleurs, à l'instar du fédéralisme proudhonien et de la dialogique morinienne, REPAS ambitionne, tout comme le GDE, de concilier autonomie et interdépendance. Les membres de REPAS soutiennent ainsi « qu'il y a davantage de liberté à plusieurs et davantage de servitude en solitaire (...) Nous avons besoin d'être reliés aux autres et nous savons bien que nous ne pourrions pas être libres sans eux (...) Libres et reliés, autonomes et solidaires. Libres parce que reliés, autonomes parce que solidaires » (Barras et al., 2002).

Dans la même perspective, Coopcom encourage enfin ses homologues autogestionnaires à essaimer « en créant une structure soeur, appuyée sur la première pour le démarrage puis autonome par la suite même si demeurent des passerelles et des synergies »²⁹⁷.

Imprim'coop accorde elle aussi une importance centrale à ses clients et souhaite développer « une relation de partenariat »²⁹⁸ avec eux. Cependant, ici encore, les actions vers l'environnement semblent plus tournées vers les structures à fonctionnement alternatif. Elle s'est ainsi fixé pour objectif de « contribuer à l'aboutissement d'initiatives alternatives d'entreprises comme celles d'[Imprim'coop] :

- par la démonstration de notre propre réussite
- par un appui direct à des projets s'inscrivant dans nos valeurs »²⁹⁹.

Imprim'coop semble ainsi multiplier les actions vers son environnement. Comme l'explique son Livret d'accueil : « depuis le démarrage de l'entreprise notre équipe a tenté de vivre des solidarités en aidant :

- des associations à caractère social ou humanitaire par la réalisation de travaux d'impression
- des chômeurs de fin de droit par des contrats de travail à durée déterminée

²⁹⁷ Autogestion mode d'emploi

²⁹⁸ Livret d'accueil d'Imprim'coop

²⁹⁹ Livret d'accueil d'Imprim'coop

- d'autres Scop à la mise en place d'une imprimerie au Burkina Faso et à la formation successive de 2 Burkinabés à l'impression et à la PAO en partenariat avec d'autres entreprises et organismes
- des jeunes dans leur formation par l'apprentissage et l'accueil de stagiaires »³⁰⁰

³⁰⁰ Livret d'accueil d'Imprim'coop

L'analyse des discours de ces deux coopératives nous confirme ainsi leur ancrage dans l'idéal-type autogestionnaire que nous avons défini dans le premier chapitre de ce travail.

Cette analyse de discours nous permet également, une fois de plus, de constater la forte proximité que les discours des « nouvelles formes organisationnelles » entretiennent avec la rhétorique autogestionnaire.

Il est cependant à noter le réalisme et la mesure dont fait preuve Coopcom dans ses discours, soulignant d'emblée les difficultés et limites de la mise en pratique de l'autogestion et les décalages qu'il peut exister entre les principes et les pratiques réelles. Ces propos nuancés nous indiquent ainsi, qu'ici encore, nous devons nous attendre à des décalages entre les discours et les pratiques.

Toute la question est donc désormais de savoir sur quel type de pratiques vont déboucher les discours de ces deux coopératives et d'apprécier leur portée réellement alternative et subversive face aux pratiques des nouvelles formes organisationnelles.

3.3. Les pratiques des formes organisationnelles autogérées :

Tout comme pour le précédent chapitre, nous allons débiter cette partie pour une brève présentation préalable des deux coopératives étudiées.

Coopcom est une entreprise créée en 1995. Sarl à ses débuts, elle s'est convertie en Scop (Société Coopérative Ouvrière de Production) en 2004. Son domaine d'activité est la rédaction. Les membres de cette entreprise rédigent des articles pour des revues du secteur associatif et élaborent des documents de communication internes et externes (brochures, sites Internet, news letters...) pour les entreprises du secteur associatif et plus largement de l'Economie Sociale et Solidaire.

Cette structure regroupe dix salariés³⁰¹ (Brice, Jérémy, Micheal, Julie, Solène, Joel, Yves, Marie, Romain, Evelyne) tous réunis dans le même local à Paris à l'exception de Evelyne et Romain qui participent à la coopérative par télétravail depuis Lyon et Grenoble (au cours de cette étude qui a débuté en juin 2005, Evelyne a rejoint Romain à Grenoble pour créer une deuxième entité géographique qui s'est ensuite enrichie d'un nouveau membre: Juliette).

Imprim'coop est elle aussi une Scop, créée en 1975 et qui officie dans le secteur de l'imprimerie.

Elle regroupe vingt salariés qui se répartissent dans quatre services³⁰² :

- Administratif, avec Violine, Jeanne et Valérie
- Commercial, avec Julien, Pierre, Martine et Solange
- PAO/Prépresse avec Jaqueline, François, André, Sarah, Nicolas, Albert et Jean-Pierre
- Impression/Façonnage avec Jean-Louis, Jacques, Francis, Norbert, Catherine et Florian (un apprenti)

Simon, enfin, est le deviseur/fabricant qui assure le suivi des dossiers entre ces différents services.

³⁰¹ Ici encore, les prénoms ont été changés pour respecter l'anonymat des personnes

³⁰² Ici encore, les prénoms ont été changés pour respecter l'anonymat des personnes

3.3.1. La socialisation de l'information, de la communication et du savoir : une transparence, un droit d'expression et une formation complète entravés par la taille croissante, la spécialisation et les mauvaises relations internes :

Comme nous l'avons vu, la socialisation de l'information et de la communication joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de l'autogestion. C'est en effet par ce biais que l'entreprise va pouvoir s'affranchir du modèle organisationnel hiérarchique classique. Comme l'explique Michel Lulek (2003), fondateur d'Ambiance Bois³⁰³ : à la place « du chef, du leader, du berger qui décide pour le groupe [se substituent] l'échange, le débat, la négociation, (...) l'information partagée, les enjeux discutés et la décision prise le plus souvent à l'unanimité, au consensus ». La socialisation du savoir joue également un rôle clé puisque c'est à travers elle que l'entreprise va pouvoir dépasser la traditionnelle séparation entre conception et exécution, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés que l'autogestion cherche à éradiquer.

a) Coopcom :

➤ Socialisation de l'information et de la communication :

Comme nous l'avons vu, les membres de Coopcom confirment pleinement l'importance de la variable informationnelle au sein de leur coopérative : «

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] »³⁰⁴.

Coopcom s'est ainsi dotée de plusieurs dispositifs organisationnels assurant conjointement la socialisation de l'information et de la communication, variables que nous avons donc ici choisi de ne pas présenter séparément.

³⁰³ SAPO (Société A Participation Ouvrière) autogérée officiant dans le domaine du bois

³⁰⁴ Autogestion mode d'emploi.

Le plus important de ces dispositifs est la réunion hebdomadaire du mardi matin à laquelle l'ensemble des membres doit assister. On retrouve ici un dispositif également adopté par Log, où chaque nouvelle semaine débute par une réunion de l'équipe technique et de l'équipe commerciale. On perçoit cependant d'emblée ce qui différencie ces deux structures puisqu'à Coopcom la réunion hebdomadaire rassemble la totalité des membres et ne fait aucune distinction entre les différents domaines de l'entreprise.

Cette réunion vise ainsi à passer en revue les différents dossiers clients en cours pour juger de leurs avancées et analyser leurs éventuels problèmes (auxquels chacun tente d'apporter des réponses) mais traite également de l'ensemble des sujets qui, cette fois, ne concernent plus l'activité productive mais l'organisation de l'entreprise : questions financières, de gestion, de formation, de salaires, de congés, de « réseautage », etc. A la fin de la réunion, les nouvelles tâches à réaliser sont réparties selon les envies, chacun se proposant spontanément selon les sujets qui l'intéressent le plus ou qu'il connaît le mieux.

Comme l'explique les membres de Coopcom dans « Autogestion mode d'emploi », cette

« [REDACTED] »

[REDACTED] » ³⁰⁵. Ainsi, chacun des dossiers clients et des sujets organisationnels font l'objet d'une discussion collective où chacun est informé (ce qui lui permet d'avoir une vision globale de l'activité de l'entreprise et de son fonctionnement) et à laquelle chacun est appelé à participer. Les domaines techniques et stratégiques ne sont donc pas séparés, chacun y a accès régulièrement et est appelé à s'exprimer sur ces domaines. Cette réunion hebdomadaire, collégiale et en quelque sorte « pluridisciplinaire », est ainsi l'un des dispositifs qui va permettre de dépasser la célèbre division taylorienne entre conception et exécution du travail à l'origine de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés que l'autogestion a justement vocation à éradiquer.

Cette réunion permet ainsi une véritable appropriation collective et égalitaire des informations comme de la prise de décision, et ce dans les domaines tant « techniques » que « stratégiques ». Comme l'explique Solène, la réunion hebdomadaire « *est indispensable à l'existence de la structure, ce sont des moments importants où beaucoup de choses s'échangent, et puis ce sont des moments agréables et qui ne sont pas improductifs, au contraire : c'est le cœur du fonctionnement* ». La réunion hebdomadaire est donc un moment

³⁰⁵ Autogestion mode d'emploi.

clé, comme le souligne Julie : *« c'est clair, tout se dit ou presque au moment de ces réunions »*.

Lors de ces réunions, il n'y a pas vraiment d'animateur. Le déroulement de la réunion repose sur le compte-rendu de la réunion précédente pour apprécier l'avancée des différents dossiers en cours auxquels sont ajoutés les nouveaux dossiers.

La prise de décision s'opère ici au consensus et ne nécessite aucun vote, chacun cherchant à trouver le meilleur compromis possible à travers la discussion. Comme l'expliquent les membres de cette entreprise : « [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] »³⁰⁶, tel est le choix pour lequel ont opté les membres de Coopcom. Le consensus y est ainsi étroitement lié à l'activité communicationnelle.

Cette prise de décision au consensus est facilitée par ce que Solène nomme le *« lâcher prise »* : *« pour que les décisions se prennent par consensus, tu ne peux pas avoir autre chose que du lâcher prise, c'est-à-dire qu'à un moment y'a quelqu'un qui se met en sourdine : il ne va pas voter contre et sa voix sera minoritaire, il se met en sourdine parce que y'a quelque chose qui se passe avec le collectif qui tend vers un truc et du coup il se dit ''je lâche prise et je fais confiance'', (...)''je ne suis pas d'accord avec la décision du groupe mais je m'incline parce que c'est le groupe et donc du coup j'accepte d'assumer les décisions du groupe, même si j'en aurais prises d'autres, mais je sors de la relation conflictuelle et égocentrique'' »*.

Ainsi, « [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] »³⁰⁷.

La prise de décision au consensus est également favorisée par la culture et les valeurs communes qui assurent une certaine convergence des idées et des opinions, comme l'explique Michael : *« mon avis n'a pas plus de poids que les autres, il ne fait pas autorité mais en règle générale mon avis est partagé et fait donc autorité »*.

³⁰⁶ Autogestion mode d'emploi.

³⁰⁷ Autogestion mode d'emploi

Il est cependant à noter que la prise de parole, permettant la participation aux décisions, n'est pas également répartie lors de ces réunions. On observe ainsi des gens très investis dans les discussions et une portion de « retraitistes » comme diraient Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). Cela ne tient cependant à aucun facteur organisationnel : s'expriment peu ceux qui ne le souhaitent pas ou ceux qui n'ont rien d'utile à apporter aux discussions. Au delà de l'envie de prendre la parole ou de la pertinence des interventions, tous sont également conscients des différences psychologiques et culturelles entravant ou favorisant cette prise de parole et Coopcom semble en la matière faire preuve d'un réel souci pour éviter que ses inégalités s'institutionnalisent comme nous l'avons évoqué précédemment : « [redacted]

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »³⁰⁸.

Par ailleurs, chacun devant y participer, la durée de la réunion s'accroît avec le nombre de participants. Lors de l'observation de juillet 2005, l'entreprise venait de recruter deux nouveaux membres et les réunions hebdomadaires commençaient à dépasser les trois heures, nourrissant les interrogations de certains sur leur efficacité. Cette difficulté semble appuyer l'idée que l'autogestion s'envisage difficilement au sein de grands collectifs. Ces constats viennent par contre nuancer ceux que Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) ont pu faire en leur temps selon lesquels « le projet autogestionnaire et les incertitudes vécues par l'organisation impliquent un système de réunions beaucoup plus fréquentes ». Les réunions ne sont pas forcément plus nombreuses, puisque Log a elle aussi opté pour des réunions hebdomadaires, mais elles sont en revanche beaucoup plus longues (les réunions hebdomadaires de Log durent en général moins d'une heure).

L'organisation spatiale de Coopcom en bureau ouvert participe également à la socialisation de l'information, de la communication ainsi que du savoir, comme l'explique Julie : « *les locaux favorisent aussi l'efficacité de la communication interne : si t'as un truc à demander, t'hésites*

³⁰⁸ Autogestion mode d'emploi

pas ». De même, pour Solène : *« on échange tellement d'informations les uns avec les autres que je ne vois pas comment on pourrait fonctionner autrement qu'en bureau ouvert »*. On retrouve ici l'un des dispositifs utilisés dans les « nouvelles formes organisationnelles » que nous avons étudiées. A une différence près, qui atteste de l'altérité radicale que représentent les expérimentations autogestionnaires quant aux pratiques organisationnelles et managériales actuelles : tous les membres sans exception travaillent dans l'open space et aucun ne bénéficie de bureau personnel.

Enfin, les pratiques de travail collaboratives participent elles aussi à la circulation maximale des informations mais également des connaissances.

➤ Socialisation du savoir :

En effet, le travail collaboratif ne se limite pas ici à un simple transfert d'informations ou « fourniture d'avis », et ce grâce à « l'écriture collective » - une méthode de travail où chacun peut tour à tour être formé et formateur. Cette méthode permet également une réelle prise en charge collective de l'activité de production. Si certains articles ne font pas l'objet d'une écriture collective, ils sont néanmoins réalisés par plusieurs puisque chacun apporte les éléments nécessaires à leur rédaction. De plus, les articles font toujours l'objet d'une relecture par un ou plusieurs autres rédacteurs. Certaines relectures sont également confiées à des spécialistes (par exemple à un avocat lorsqu'il s'agit d'un article juridique commentant la création ou la modification d'une loi). L'écriture collective participe ainsi à multiplier les échanges et les occasions de formations réciproques, tout comme l'organisation en bureau ouvert.

Au-delà de l'écriture, chacun est également encouragé à s'investir dans les différents domaines de l'entreprise. Ainsi, comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « à la non division fonctionnelle des tâches s'ajoute une non séparation conception/exécution ». Pour ce faire, chacun reçoit diverses formations en interne assurées par leurs collègues afin que tous disposent de l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires au fonctionnement de la structure, ce qui va faciliter la participation de l'ensemble des membres à toutes les prises de décision. Les formations concernent donc ici tous les domaines de l'entreprise :

Chacun est d'abord formé à un métier (la rédaction) et à un secteur de spécialisation (l'Economie Sociale et Solidaire) afin de maîtriser la forme et le fond des articles qu'il est

amené à rédiger au quotidien. Comme nous l'avons vu, est également enseignée une méthode de travail particulière : l'écriture collective.

Des formations à la comptabilité et à la gestion permettent ensuite à chacun d'être initié à la gestion d'entreprise. Cependant, réalistes, les membres de Coopcom concèdent que

« [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]

[redacted]³⁰⁹. Comme l'explique Julie : *« j'étais beaucoup sur du rédactionnel, bon je tatouillais un peu de la maquette, donc j'étais déjà polyvalente, mais maintenant j'estime que je suis un peu plus polyvalente et en particulier sur la manière dont se gère une entreprise, je ne serais pas capable de faire de la gestion, mais je comprends les choses, et ça je pense que c'est énorme parce que c'est une part énorme d'une boîte en autogestion »*.

Enfin, chacun prend progressivement en charge la relation clientèle des dossiers dont il s'occupe. Chacun se forme alors de lui-même et en pratique à la gestion de l'environnement de l'entreprise.

Le témoignage de Marie illustre bien la formation complète prodiguée aux membres de Coopcom : *« quand je suis arrivée à [Coopcom], j'avais beau savoir écrire, je n'avais jamais écrit d'articles, je ne savais pas ce qu'était l'écriture journalistique, je ne connaissais rien au secteur associatif. Ne serait-ce que sur le domaine : Economie Sociale et association etc., ben évidemment j'ai tout appris ici, et ensuite pour l'écriture, j'ai appris par l'écriture collective, (...) moi ça a été déterminant dans mon apprentissage et dans ma formation. J'ai appris à faire ça. Et ensuite j'ai appris à prendre des responsabilités, tu m'aurais parlé de compta à l'époque j'aurais été incapable de te dire ce qu'était un compte de résultat ou un bilan. Puis mieux connaître aussi le fonctionnement d'une entreprise, tout ce qui était gestion je l'avais jamais vu, tout ce qui était charges sociales »*.

Mais les formations ne se limitent pas à l'acquisition de savoirs et de savoir-faire, elles permettent également à chacun d'apprendre à s'exprimer en public et à s'affirmer, des compétences clés dans les structures autogérées comme le souligne Marie : *« à [Coopcom] il*

³⁰⁹ Autogestion mode d'emploi

y a l'obligation de s'affirmer à un moment... [Coopcom] m'a aussi apporté beaucoup là-dessus : arriver à prendre la parole, à donner ton opinion, à ouvrir ta gueule quand c'est nécessaire ».

Coopcom participe également à accroître la conscience politique et la culture générale de chacun de ses membres comme en témoigne à nouveau Marie : *« quand je suis arrivée à [Coopcom], de voir ces gens là qui eux, pour le coup, étaient super politisés, c'était impressionnant. Tout comme leur culture générale (...) J'ai beaucoup appris à leur côté, ça a été un apport, même si là ça a été de la formation informelle. Ils ont plus fait pour ma conscience politique que mes amis de formation universitaire »*. Ce que confirme Evelyne : *« je ne réfléchissais pas du tout aux enjeux de pouvoir, c'est quelque chose qui était vraiment en dehors de ma sphère intellectuelle, donc ça c'est quelque chose que j'ai appris à [Coopcom], avant j'étais d'une naïveté sans faille (...) j'avais une culture générale qu'était pas complète, j'étais pas politisée, même savoir comment fonctionne les institutions, les lois, je savais rien de tout ça »*.

Comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : l'apprentissage représente un « système majeur de régulation de l'inégalité (...) L'inégalité dans la capacité culturelle et la gestion d'une entreprise et l'inégalité dans la capacité psychologique à l'expression, au conflit et à la négociation doivent être, comme l'inégalité professionnelle, réduites par une forme d'apprentissage » pour permettre une « double évolution dans l'ordre du pouvoir décisionnel et dans l'ordre du métier ».

Ainsi, comme le souligne Coopcom dans « Autogestion mode d'emploi » : « [REDACTED]


[REDACTED] »³¹⁰. Un constat partagé par Albert Meister (1974) qui a mené plusieurs études sur les communautés de travail : « [les] activités éducatives, elles se bornent non seulement à enseigner des connaissances utiles (instruction de base à la fin du siècle passé, formation professionnelle et générale aujourd'hui), mais débouchent sur la formation civique, politique, syndicale et coopérative ».

Coopcom illustre ainsi parfaitement l'idéal de l'homme complet que l'autogestion tente de reformer. Une idée que l'on retrouve bien dans ce témoignage de Brice exposant les diverses compétences qu'il met en œuvre au sein de Coopcom et qui sont loin de se cantonner à la seule sphère professionnelle : *« je peux faire de la compta, de la mise en page, de la rédaction, je bricole, je peux faire de l'informatique, je cuisine... »*.

³¹⁰ Autogestion mode d'emploi

Cette vision idyllique qui vient ici d'être donnée doit cependant être nuancée. On constate en effet un phénomène de spécialisation progressive, ce que les membres de Coopcom regrettent mais ne cherchent pas à cacher : « à [Coopcom] tout le monde est censé tout faire, c'est le précepte de base, mais de fait c'est vrai que y'a des choses qui se sont un peu spécialisées » (Julie), « j'écris encore moins maintenant qu'au début, ce qui n'est pas bien parce y'a pas de raison que je m'y colle moins que les autres, sauf que y'a des gens qui préfèrent faire ça, et d'autres qui aiment moins : comment tu fais avec ça ? (...) mais c'est totalement contradictoire avec ce qu'on dit » (Brice). La prise en charge de l'activité est donc de moins en moins égalitaire et certaines activités, comme la gestion ou le démarchage client, ne sont assurées que par quelques membres voir un seul, comme l'explique Yves : « quand [Brice] est arrivé, je n'ai pratiquement plus fait de démarchages, ce qui constituait la moitié de mon boulot avant, parce que c'était son truc, moi j'aime pas ça et quoiqu'on dise qu'on fait tout pour blablabla, n'empêche que comme [Brice] était là et que ça lui plaisait bien, il l'a fait beaucoup plus et moi je l'ai fait beaucoup moins. Et dès le départ, la compta, la gestion ça m'est incombé parce que j'avais les compétences (...) On est là aussi censé blablabla, n'empêche que y'a un tiers des gens qui comprennent parfaitement même si ils ne font pas de gestion, y'a un tiers qui comprend presque tout, et je pense que y'a un tiers qui ne comprend pas grand chose, et quoique tu y fasses ».

Chacun des nouveaux membres continue cependant à recevoir une formation à la gestion (assurée par leur collègue qui s'y connaît le mieux en la matière) et chacun a également la possibilité de faire du démarchage et de la relation clientèle s'il le souhaite. A son arrivée, chacun reçoit donc une formation interne aux domaines qu'il maîtrise le moins. Progressivement, son activité le portera vers les tâches qui lui conviennent le mieux et qui lui apportent le plus de plaisir. Comme l'expliquent les membres de Coopcom, l'objectif est que

«  »³¹¹. Les salariés parcourent donc bien l'ensemble de la « chaîne de production » (comme le prônait Proudhon), mais s'investissent dans les activités qui leur conviennent le mieux quant à leurs connaissances, mais également quant aux compétences qu'ils se découvrent en situation de travail, et peut être surtout quant à leurs envies.

Mais cette spécialisation est également rendue nécessaire par l'impératif de rentabilité, ce qui désespère certains, comme Marie : « sur certains trucs on a un peu perdu le sens du collectif,

³¹¹ Autogestion mode d'emploi

on a écrit beaucoup plus en collectif à un moment donné et on le fait moins maintenant, parce qu'on est plus pressé par le travail, par souci de rentabilité, et ça c'est vrai que c'est chiant, de ne pas prendre le temps de ce travail collectif pour des questions de rentabilité ». Comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « les entreprises en collectif sont confrontées à des problèmes de rentabilité et de productivité. La concurrence et les habitudes culturelles venant de l'expérience taylorisée du travail entraînent la reproduction d'une division du travail qui a des effets sur la participation de tous ».

Cette spécialisation liée aux aspirations et compétences de chacun ainsi qu'à l'impératif de rentabilité semble en effet avoir engendré des effets néfastes, notamment dans le domaine de la gestion qui est pourtant essentiel en autogestion, comme le soulignait précédemment Julie, mais qui représente également le « nerf de la guerre » dans une économie capitaliste.

Il semble en effet que cette fonction ait été accaparée par les deux membres les plus compétents en la matière, sans que ceux-ci l'aient forcément recherché, et que la socialisation des savoirs ait été en la matière assez limitée en réalité. C'est notamment l'avis de Marie, qui faisait pourtant en 2005 l'apologie de la formation complète qui lui avait été prodiguée. Recontactée plusieurs années après cette étude suite à l'éclosion de la coopérative, le portrait qu'elle dresse en matière de gestion est beaucoup moins idyllique. Coopcom a en effet « implosé » en 2007. Suite au départ de trois membres dans le Limousin, dont les deux qui maîtrisaient le mieux la gestion, le reste de l'équipe restée à Paris a dû « reprendre en main » ce domaine. A ce moment, *« on se rend compte que les outils de gestion on ne les a pas en main (...) on s'est aperçu qu'on avait pas été si bien formé en compta et en gestion, que quand il s'agit de faire des déclarations à l'URSSAF ou au machin on a pas tout très bien suivi (...) je crois que pendant toutes ces années on s'est bien raconté qu'on savait lire les bilans et les comptes de résultat, mais quand il s'est agi de réellement les lire, on s'est aperçu que c'était pas si évident que ça. (...) Et puis on s'aperçoit que là où on nous avait toujours dit que la gestion c'était facile, c'était simple, que y'avait pas de problème avec la gestion de [Coopcom], ben on s'aperçoit que finalement on ne maîtrise pas du tout ces outils là et que peut-être y'a eu des choix de gestion qui ont été faits derrière notre dos et que nous on ne les a pas maîtrisés. On s'aperçoit à ce moment là que vraiment, en vrai on n'a jamais eu la mainmise sur les outils de gestion, qui sont pourtant les outils du pouvoir »* (Marie). Un constat dont nous a également fait part Romain : *« on s'est aperçu que là-dessus on avait bien merdé, c'est-à-dire que la comptabilité, la gestion qu'on trouvait si important dans la conduite d'un projet on s'est aperçu qu'on l'avait pas du tout fait tourner et que c'était un*

problème dans un fonctionnement comme le nôtre. C'est d'autant plus sensible en période de séparation, y'a des gens qui ne comprenaient rien techniquement, du coup ça entretient des suspicions, des problèmes. Donc ça, ça a été aussi compliqué la reprise de la gestion : restait-il des sous, où sont les sous, on voit des trucs dans les comptes mais est-ce que c'est sur le compte en banque ou pas ? Y'a eu un temps d'apprentissage assez long qui correspondait au moment où il fallait prendre des décisions ».

Marie regrette cette dérive et aurait aimé *« que tout le monde soit réellement formé à la gestion et à la compta et pas seulement avec des explications de textes des comptes de résultat et du bilan à la fin de l'année, et que les simples feuilles de rentabilité et de suivi de production ça ne suffit pas »*. La socialisation de la formation en matière de gestion semble donc avoir été limitée à une simple socialisation de l'information. Ainsi, pour Marie *« on a pas été au bout dans ce partage de l'aspect gestionnaire (...) Le projet est peut-être à réfléchir là-dessus : qu'est-ce qui est important de mettre en commun et qu'est-ce qui peut ne pas l'être pour des questions d'appétences, de compétences. Quand on a pris un comptable en externe, je me suis posée la question en me disant ''est-ce que c'est pas ça la solution, de laisser le pouvoir de l'argent à personne, de l'externaliser''. Certains te diront ''oui mais t'as pas l'outil en main'', et ben peut-être que justement c'est ça la solution »*.

b) Imprim'coop :

➤ Socialisation de l'information et de la communication :

A Imprim'coop, le nombre plus élevé de membres (vingt) empêche la mise en place d'une seule réunion hebdomadaire les rassemblant tous comme à Coopcom. Cette structure s'est donc dotée d'une multitude d'instances de réflexions et de prises de décision imbriquées (réunions d'ateliers, Commissions, Collectif, Conseil d'Administration, Assemblée Générale) dont les comptes-rendus sont diffusés à tous, permettant ainsi à chacun d'être informé et de s'exprimer. En comparaison de Coopcom, Imprim'coop a donc opté pour un « autre type de stratégie qui consiste non plus à refuser la division du travail, mais à la gérer différemment, de telle sorte que les participants conservent, à l'intérieur de cette division, un rapport paritaire : on assiste alors à une division en ''chantiers''. Ces chantiers peuvent être soit individuels, soit collectifs – par exemple des commissions d'études sur problèmes » (Sainsaulieu et al., 1983).

Comme l'expliquent les membres de Imprim'coop dans leur livret d'accueil, jusqu'en 1979, le nombre de membres encore réduit permettait à chaque salarié d'être membre du Conseil

d'Administration. Mais la taille de la coopérative s'accroissant, « une recherche [fut] entreprise sur la réorganisation des instances coopératives. Entant plus nombreux, nous voulions nous mettre en harmonie avec la loi qui limite le nombre des administrateurs à douze afin qu'aucune décision ne puisse être contestée au plan juridique. Aussi, nous estimons difficile de travailler et prendre des décisions quotidiennes à plus de 8-10. Nous avons voulu trouver une modalité de fonctionnement des instances de la Scop au sein desquelles tous puissent s'exprimer (...) cette recherche aboutit en septembre 1981 à la mise en place :

- du collectif qui se réunit deux à quatre fois par an pour prendre les orientations de politique générale
- de commissions de travail, gestion, sociale et formation »³¹².

Le Conseil d'Administration (CA) est ainsi désormais composé de sept membres élus pour quatre ans renouvelables par moitié. Il entérine les grandes décisions - concernant la stratégie de l'entreprise, sa politique sociale, les investissements et la gestion - sur lesquelles les commissions ont réfléchi en amont.

De leur côté, « les *commissions proposent, émettent des idées, se rassemblent pour voir les tendances sur un thème donné, font des propositions et le CA décide* ». Tous les membres de Imprim'coop doivent participer à au moins une des cinq commissions (chacune composée d'au moins un membre de chaque service) :

- La « commission gestion » se charge d'étudier les budgets, réalise des études économiques avant les prises de décision et contrôle régulièrement la gestion de l'entreprise.
- La « commission formation » recueille les besoins en formation et élabore un plan de formation.
- La « commission vie sociale » étudie les postes de travail, propose des augmentations de salaires, se charge des accords de participation et d'intéressement et réfléchit à la vie sociale dans l'entreprise.
- La commission « moyens généraux » se charge de l'entretien et de l'aménagement des locaux, des espaces verts...
- La commission « environnement » s'occupe du tri sélectif des déchets et réalise une veille dans le domaine environnemental.

En 2008, deux groupes de réflexion ont également été mis en place :

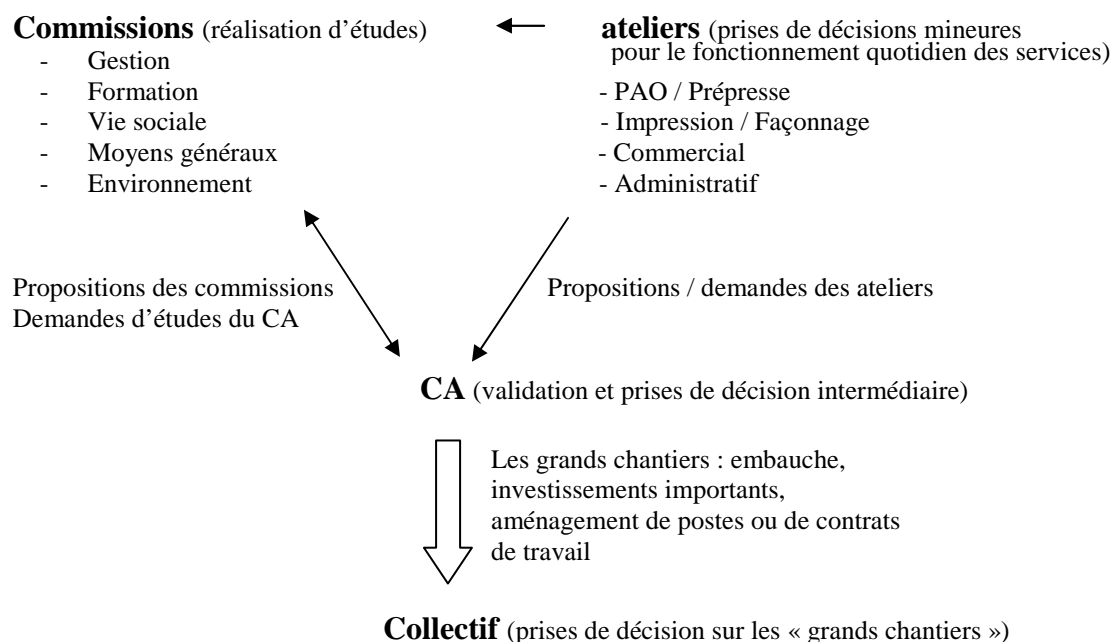
- un groupe « Bâtiment », destiné à rentabiliser ce « *gouffre financier* »

³¹² Livret d'accueil de Imprim'coop

- un groupe « stratégie à court terme » qui « *doit faire émerger de nouvelles idées et redonner un dynamisme* » à Imprim'coop qui traverse actuellement une mauvaise passe, tant économique que sociale.

Les quatre services de Imprim'coop (prépresse/PAO, impression/façonnage, commercial, administratif) ont également chacun leur réunion mensuelle. Ces réunions ont vocation à aborder « *tous sujets liés à l'organisation du service et du métier : investissement, coût, méthode, recherche technologique, qualité* »³¹³. Ces réunions ont toute liberté pour prendre des décisions organisationnelles mineures (« *par exemple la gestion des vacances, les changements de matériels mineurs* ») mais doivent faire remonter les plus importantes (comme les investissements onéreux) aux commissions dédiées (par exemple la commission gestion pour les gros investissements) puis au Conseil d'Administration, voire au Collectif (lorsque l'investissement dépasse 15 000 euros).

Le collectif est une autre instance composée de l'ensemble des associés de Imprim'coop. Personne ne pouvant être salarié sans être également associé, il réunit finalement tous les membres d'Imprim'coop. Cette instance est chargée de prendre toutes les décisions importantes impactant la Scop comme les embauches ou départs, les aménagements de contrat ou de poste, les investissements lourds, les questions stratégiques.



³¹³ Fiche ISO

L'Assemblée Générale (AG), enfin, réunit une fois par an l'ensemble des membres (y compris les préretraités ayant encore des parts dans l'entreprise). Elle a pour mission d'approuver les comptes et la politique de l'entreprise ainsi que de renouveler les mandats (membres du CA et PDG). C'est également lors de l'AG que se déroule le vote d'admission des nouveaux salariés et sociétaires à l'issue de leur période d'essai.

Ici encore, les domaines stratégiques sont donc régulièrement accessibles à tous et chacun peut y participer. Si les réunions de services et certaines commissions sont plus d'ordre technique, d'autres commissions (comme la commission gestion), le Collectif et l'Assemblée Générale (qui réunissent l'ensemble des membres) et enfin le Conseil d'Administration traitent directement de questions stratégiques (gestion, positionnement stratégique, embauche, politique salariale...).

Les membres d'Imprim'coop apprécient ce système qui leur permet d'avoir accès à la totalité des informations circulant au sein de leur entreprise : *« il y a une transparence des informations organisationnelles et stratégiques de l'entreprise par le Collectif et par certaines instances internes », « nous sommes au courant de tout, gestion, social etc... (...) A [Imprim'coop] ce qui est intéressant c'est qu'il y a une très grande transparence que tu ne trouves pas dans les autres boîtes. C'est rare quand un employé peut avoir accès au budget, voire à la gestion de l'entreprise »* (Albert). Ce système favorise également la socialisation de la communication comme en témoigne Luc : *« on peut dire notre opinion à [Imprim'coop], on peut lancer des idées même si elles ne sont pas récupérées, au moins on peut émettre des idées, donner son opinion, c'est quand même quelque chose qui est intéressant par rapport aux autres entreprises classiques que j'ai pu connaître »*. Ce système facilite enfin l'implication de chacun comme l'explique Jean-Pierre : *« y'a des commissions, des réunions, faut obligatoirement que tu sois quelque part...donc on fait en sorte que tout le monde s'investisse à un moment ou à un autre... »*. Ainsi, grâce à ces instances *« tous les sociétaires peuvent participer à l'organisation de l'entreprise, chacun peut s'exprimer »* (François).

Ce système d'instances imbriquées souffre cependant de nombreux dysfonctionnements.

Tout d'abord, du fait de leur multitude, certains (notamment parmi les arrivants récents) ne savent plus vraiment quelle réunion s'occupe de quoi. De plus, certaines instances semblent se chevaucher. Comme l'explique Martine, arrivée en 2007 : *« les gens ne savent plus quoi mettre dans quoi...c'est pas que y'a trop d'instances, mais tout déborde à tout moment. (...) »*

J'ai l'impression que y'a des gens qui ne voient pas du tout la différence entre les commissions ». Même Julien, qui cumule pourtant quatorze ans d'ancienneté, partage cet avis : « je m'y perds, je sais plus qui fait quoi. Même ceux qui sont dedans, ils doivent se rappeler tout le temps dans quelle réunion ils sont et quels sujets ils doivent aborder pour pas déborder ». Une situation qui semble le lot commun de nombreuses structures autogérées comme en font état Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) constatant la multitude de « structures de rencontre », « de commissions ou d'assemblées » : « le problème des organisations à fonctionnement collectif est de ne plus arriver à localiser et à se représenter clairement la structure du pouvoir réel (...) Clarifier les rapports entre les structures de décision, d'information, de réflexion, devient donc un problème important de tout effort inventif en matière de structures de participation. D'un autre côté, il faut bien admettre que la multiplicité des structures favorise l'échange des pouvoirs entre acteurs (...) plus il y a de possibilité de rencontres et de négociations informelles, plus il y a de chance de fonctionnement collectif par ajustement mutuel ». La complexité, la lourdeur et le flou des structures organisationnelles seraient donc plus ou moins inévitables pour assurer un fonctionnement autogestionnaire au-delà d'une certaine taille.

On constate également des dysfonctionnements liés au délitement du collectif et aux tensions qui affectent les relations sociales depuis un certain temps au sein de cette coopérative. Les réunions semblent en effet moins fréquentes qu'auparavant, l'information circule donc moins bien et semble parfois même remplacée par des phénomènes de « rumeurs », à la fois symptomatiques et moteurs de la mauvaise ambiance qui règne à Imprim'coop depuis quelques années : *« avant on faisait des commissions, on se réunissait très très souvent, donc on était vraiment au courant, et puis comme on avait des comptes-rendus d'un peu toutes les commissions on savait vraiment ce qui se passait. Maintenant c'est moins le cas, les réunions se réunissent pas comme avant, elles sont beaucoup moins fréquentes. L'information circule moins et y'a plutôt de la mauvaise information qui circule, plus des bruits de couloirs, des trucs qu'on lâche comme ça exprès, pour être sûr que ça va être repris par certains »* (Albert). Les réunions d'ateliers du pôle « impression-façonnage » ont carrément cessé, du fait des très mauvaises relations que les différents membres de cette équipe entretiennent. Il règne ainsi comme une certaine opacité sur cette partie de l'entreprise.

La diffusion de l'information est également entravée par le manque de compétences de certaines personnes lorsqu'elles sont chargées de réaliser les comptes-rendus. Sarah constate ainsi une lenteur dans la diffusion des informations issues des réunions, qui ne sont pas

toujours satisfaisantes en termes de qualité et de quantité « *selon le rédacteur des CR* ». La capacité d'obtenir les informations est également liée aux instances dans lesquelles on siège, dont certaines sont plus décisives que d'autres comme l'explique Albert : « *quand tu es au CA, t'as des choses dont tu es au courant, plus que les autres. C'est-à-dire que t'as une répartition de l'information qu'est un peu longue après (...) T'as des choses où t'es au courant. Pareil en commission gestion, t'as des choses qui sont assez constructives* »

Les mauvaises relations internes entravent également les échanges qui ne sont pas toujours des plus constructifs au sein de ces instances : le débat est appauvri par les « *petites guéguerres* » et les mauvaises habitudes relationnelles (procès d'intention, manque d'intercompréhension, émotivité excessive, bouc-émissarisation, goût du conflit de certains) ; la parole peut-être confisquée et les débats court-circuités par des « *forts en gueule* » qui découragent la prise de parole des plus timides. Le déroulement de certaines réunions, notamment celles du Conseil d'Administration, révèle ainsi une certaine prise de pouvoir informelle par les personnes les plus influentes comme en témoigne Sarah : « *ce système a fait ses preuves, si ce n'est qu'en ce moment avec les histoires de pouvoir, au CA en ce moment, y'a des personnes qui prennent le pouvoir, qui savent, sans que les autres s'en rendent compte, faire tourner une discussion, ou manoeuvrer les discussions, ou amener un sujet qui n'était pas à l'ordre du jour et l'imposer* ». Face à ces personnes influentes, d'autres préfèrent se mettre en retrait comme l'explique Sarah : « *c'est pas toujours facile d'avoir un débat ouvert à vingt. Des fois [Luc] il va m'expliquer un truc et je ne vais pas être gênée si j'ai dit une grosse connerie, parce que je suis assez à l'aise avec lui. Maintenant, en pleine réunion si tu dis une grosse boulette...tu vas moins bien l'encaisser, donc tu préfères rien dire, et c'est idiot parce que t'as pas compris un truc et ça te fait prendre une mauvaise décision* ». On constate également une forme de pression normative lors de ces discussions où certains ont « *peur d'être contre l'avis commun* » (Sarah).

Par ailleurs, les réunions sont mal préparées comme l'explique à nouveau Sarah : « *des fois on monte en collectif, ils nous parlent d'un sujet, on y a pas réfléchi et faut voter. Des fois tu votes à froid, tu votes très très mal et des fois tu te dis "pourquoi j'ai voté ça, j'ai été conne"* ». Il est cependant à souligner que des efforts ont été faits dernièrement pour assurer un fonctionnement plus collectif et constructif de ces instances : « *avant, c'était la même personne qui parlait pendant toute la réunion alors que maintenant chaque thème est distribué à une personne, c'était la même personne qui animait la réunion et qui prenait des*

notes pour faire le compte-rendu, y'avait pas de temps déterminé par sujet abordé, et ça partait quelques fois dans tous les sens » (Martine).

L'ensemble de ces dysfonctionnements semble rendre les réunions peu efficaces et participe à amoindrir l'implication des membres comme le constate Jean-Pierre : *« y'a une démotivation à ce niveau là, y'a des commissions qui ne se réunissent plus ou faut les booster, les motiver...y'a toujours des excuses »*. Jean-Pierre souhaiterait ainsi *« davantage de communication, (...) des commissions qui se réunissent (...). Davantage de réunions, donc davantage d'entrain, d'intérêt »*.

En conséquence de tous ces facteurs, les prises de décision sont lourdes et lentes.

En outre, il n'y a aucun suivi des actions engagées et aucun moyen d'en imposer la mise en œuvre. Certaines décisions ne sont en effet pas toujours appliquées, en partie du fait qu'elles ne soient pas toujours collectives et consensuelles : les prises de décision s'effectuent ici par vote, et non par consensus, et ne réunissent pas toujours l'ensemble des membres (sauf pour le Collectif et l'Assemblée Générale). Certaines décisions n'obtiennent donc pas l'approbation de tous et peuvent ainsi sembler illégitimes aux yeux de certains qui refusent de les mettre en application.

Les prises de décision concernant l'ensemble de l'entreprise semblent ainsi progressivement confisquées par le Conseil d'Administration du fait de la paralysie du Collectif, sclérosé par la *« mauvaise ambiance »*. Comme l'explique Solange : *« dans les commissions on peut s'exprimer, largement. Dans les collectifs c'est plus dur, mais en même temps c'est là que c'est bien parce que tout le monde entend ce que disent les autres, mais souvent ça monte en ton, souvent les gens n'arrivent pas à se comprendre. Ca reste par clans, enfin par services...on n'arrive jamais trop à se mettre d'accord en collectif sauf pour les décisions qui sont pas si impactantes ou importantes »*. Du fait de conflits récurrents, les grandes décisions sont donc désormais déléguées au Conseil d'Administration : *« les choses qui sont un peu complexes, tout le monde n'est pas d'accord généralement, donc c'est soumis au vote...le débat dure pas longtemps, alors après on dit ''on en reparlera au CA'' et donc après c'est les autres qui en discutent, c'est plus tout le monde »* (Solange).

Le Collectif perd ainsi de sa consistance et certains membres se sentent exclus des prises de décision importantes : *« on est soit disant une Scop où on décide tous en même temps et puis des fois finalement on apprend que telle chose a été décidée, on retrouve ça sur des CR du CA »*

(...) des fois tu te dis ''tiens ils ont décidé ça, j'aurais bien voulu être là pour entendre ce qu'ils ont dit là-dessus'' » (Solange). Le Collectif, privé de la plupart de ses attributions par le Conseil d'Administration, se vide peu à peu de son intérêt comme l'explique Albert : « maintenant, au Collectif, y'a quand même moins de participation. Ou alors faut attendre que y'ait un truc qui ait un peu de consistance pour que tout le monde participe ». Pour certains nouveaux, le Collectif n'appartient même pas aux organes de prises de décisions, il permet simplement d'élire les représentants des membres : « pour moi ça n'a pas un pouvoir de décision le Collectif. Si, ils vont élire le CA aussi. Finalement le Collectif choisit des personnes qui vont le représenter...mais à partir du moment où il a choisi, il a choisi (...) c'est comme un système d'élection, pareil que le gouvernement, c'est pareil, c'est le Collectif qui va élire ses représentants. C'est exactement le même système » (Martine). Cette situation n'est cependant pas sans en arranger certains, de plus en plus désinvestis : « certains se disent ''on laisse ça au CA, ils vont le solutionner'' » (Luc).

Par ailleurs, la circulation maximale de l'information est encore restreinte par les cloisonnements entre services, aggravés depuis l'arrivée dans le nouveau bâtiment (beaucoup trop grand pour vingt personnes) qui les éloigne encore un peu plus les uns des autres.

De même, le manque d'entraide et de travail collaboratif interservices, du fait de ce cloisonnement et de la « mauvaise ambiance » mais également de la complexification et la spécialisation des métiers, empêche l'information de circuler de manière optimale.

➤ Socialisation du savoir :

Cette mauvaise circulation de l'information et les relations parfois difficiles entre les membres d'Imprim'coop bloquent ainsi les occasions de formations internes réciproques.

Les formations internes se réduisent ici clairement à des échanges d'informations, des fournitures d'avis et des « coups de main » (« se ''former'' est un peu fort mais il y a un échange permanent sur les ''trucs et astuces'' que chacun découvre », « on se donne des astuces, on se demande des conseils, on s'entraide »). Elles concernent de plus principalement le service prépresse/PAO, service où les relations sont les plus saines et constructives. Le travail collaboratif est moins développé dans les autres services, surtout à l'impression-façonnage où les relations semblent particulièrement tendues.

La collaboration et l'entraide interservices, facilitant le transfert des connaissances transversales, sont de fait limitées par le cloisonnement des services, le manque d'intercompréhension et de cohésion générale. Rotation des postes et polyvalence sont ici réduites : on est polyvalent mais principalement sur un seul cœur de métier, la rotation des postes est quasiment nulle intraservice (sauf quand la PAO vient en aide au façonnage lorsqu'ils sont débordés).

La polyvalence semble avoir été beaucoup plus forte il y a quelques années. Depuis, la concurrence économique a obligé chacun à se centrer sur une tâche précise pour être plus productif, comme l'explique Sarah en se référant à l'exemple d'une autre coopérative de l'imprimerie : « *[cette coopérative], c'est comme [Imprim'coop] y'a dix ans : tout le monde fait un peu de tout et c'est un joyeux bordel, qui marche bien pour l'instant (...) mais si on veut accroître la productivité, y'a un moment c'est plus possible de travailler comme ça, il faut être plus normé* ». Comme l'explique Jeanne : « *Y'en a beaucoup moins [de polyvalence], on en a perdu, y'en a presque plus. Avant, ils savaient faire beaucoup de choses, y'avait pas nécessairement rotation, mais ils connaissaient ce qu'il y avait dans les autres postes, ils connaissaient les autres métiers. Aujourd'hui c'est étanche quand même (...) on voulait que les choses tournent mais on est arrivé à un stade où c'est difficile à faire, et puis y'a le monde économique qui nous entoure : faut répondre vite aux demandes, ce qui demande des compétences pointues* ». La mise en conformité avec les normes ISO semble avoir pleinement participé à ce phénomène de spécialisation comme l'explique Albert : « *la norme ISO a engendré une spécialisation des postes, on nous a bassiné en nous disant qu'il fallait être performant aux postes où on était, donc on s'est spécialisé et des tâches nous ont été attribuées* ».

Parallèlement à la nécessité de se spécialiser pour devenir plus productif, les métiers sont eux-mêmes devenus de plus en plus pointus comme en témoignent de nombreux membres : « *on a beau vouloir, regretter la baisse de la solidarité, je pense que c'est beaucoup moins possible qu'avant. Mon poste y'en a plein qui peuvent le faire, mais faut qu'ils aient la formation et un peu de pratique derrière...mais tu peux pas comme ça pour donner un coup de main...ça se fait pas du jour au lendemain...c'est un métier aussi* » (Jean-Pierre), « *y'a des trucs spécialisés type machine, tout le monde peut pas s'improviser conducteur offset, comme tout le monde ne peut pas faire de la compta. Par contre, intraservice, en PAO je peux faire du scat, des plaques quand [Jean-Pierre] est en vacances...c'est des compétences qu'on a acquises les uns avec les autres mais intraservice parce que c'est des formes de métiers* ».

proches. On ne peut pas tout faire, t'as des métiers très différents...aller aux machines c'est des formations lourdes, c'est des métiers complexes, c'est des univers complètement différents » (André), « un infographiste n'ira pas aux machines et inversement, c'est deux métiers. Par contre de l'impression au façonnage oui, pour le pliage on aide, ça c'est possible. Mais les deux grands services que sont la PAO et les machines, là y'a pas de polyvalence parce que c'est trop pointu et parce que la profession a changé, avant le typographe allait sur les machines, mais ça c'est terminé parce que les machines sont plus pointues et puis les cadences sont plus rapides, les délais sont de plus en plus courts, donc à partir de là il te faut des gens spécialisés dans leurs métiers » (François).

Si la polyvalence professionnelle a fortement décru, la polyvalence et la rotation des tâches au niveau organisationnel demeurent grâce aux postes tournants de PDG et de membres du Conseil d'Administration et grâce aux commissions. Comme l'explique François : *« la polyvalence au niveau organisationnel, Oui (...) ben oui, puisqu'on tourne, le PDG tourne. Dans les commissions, on tourne, moi en vingt et un ans j'ai pas toujours été dans la même commission, mais c'est vrai que ça marche moins bien que ça n'a marché ».*

Les commissions, le Collectif et l'Assemblée Générale permettent également à tous les salariés d'être sensibilisés à d'autres domaines que leur cœur de métier et notamment à la gestion de l'entreprise : *« au niveau de la gestion, on nous donne des papiers, on nous explique...comme on est appelé à voter le budget, on a des explications ».* Comme on le voit, il s'agit cependant, ici encore, plus d'une information que d'une formation à la gestion et certains avouent explicitement leurs difficultés de compréhension, comme Albert : *« c'est assez ardu...souvent je décroche parce qu'en fait, c'est pas que je suis pas motivé mais c'est que j'ai du mal à rentrer dedans, c'est assez abstrait pour moi. C'est très intéressant, ça t'apporte quand même des connaissances (...) y'a des commissions où j'ai beaucoup moins de mal. Là je suis plus spectateur qu'acteur ».*

Les membres d'Imprim'coop restent cependant satisfaits de leur niveau de formation du fait de la multitude de formations externes auxquelles ils peuvent participer.

Imprim'coop a ainsi opté pour un système de formation plus classique que Coopcom, moins basé sur le transfert des connaissances et des compétences disponibles en interne : les formations sont ici assurées par des organismes de formation externes et chapotées par la « commission formation ». L'existence d'une commission spécialement dédiée à la formation

atteste ainsi de l'importance de cette thématique au sein de cette coopérative, comme elle l'affiche sur son site Internet : « [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ».

Il semble cependant qu'en la matière Imprim'coop connaisse un certain relâchement. Ainsi, lorsqu'on demande à Jeanne de définir Imprim'coop à l'aide de qualificatifs, celle-ci répond : *« j'arriverais plus à mettre "innovation" parce que c'est plus ça, on est plus assez en éveil, on est plus à la pointe, on en est pas très loin peut-être mais... ».*

Comme pour confirmer ses propos, la commission formation semble en panne et ne s'est pas réunie depuis longtemps. Les membres d'Imprim'coop continuent à suivre régulièrement des formations, mais celles-ci ne s'inscrivent plus dans une politique générale et un plan fort de formation, comme l'explique André : *« la commission formation ne s'est pas réunie depuis longtemps mais la formation est assurée (...) y'a des formations tout le temps. La commission sert à ce qu'on ait une vision générale des besoins de formation. Par service, chacun va organiser les formations : [Jeanne] si y'a une nouvelle paie : elle a besoin d'une formation, elle va en formation ; nous on a un nouveau logiciel : y'a besoin de formation. Mais on n'a pas une vision générique quand la commission formation ne se réunit pas ».* De même, Sarah constate que Imprim'coop *« a du mal [à fixer des objectifs en matière de formation], heureusement que certains demandent des formations ».*

Par ailleurs, ce système plus classique basé sur des formations externes limite la diversité des domaines auxquels les membres d'Imprim'coop peuvent se former. Les formations concernent ainsi principalement le domaine technique et restent centrées sur le cœur de métier du formé. Les membres de Imprim'coop sont également formés au monde coopératif et au rôle du sociétaire grâce aux formations du réseau Scop mais, comme nous verrons, le monde coopératif et celui de l'autogestion ne se recoupent plus vraiment et la conception qu'ils ont des coopératives et du rôle du « sociétaire » diffère de plus en plus.

L'expérimentation de l'autogestion reste cependant porteuse de multiples apprentissages.

Elle a ainsi permis à certains de s'affirmer : *« ça m'a permis de me découvrir moi, j'étais vachement timide (...) j'ai appris à me connaître et à défendre ce que je crois. Les fondateurs m'ont beaucoup apporté, on a eu des repas où je me sentais attaquée et en même temps amenée à développer mes...à dire pourquoi je pense telle ou telle chose. Ils ont contribué à me construire franchement (...) et ça c'est hyper précieux, dans une vie c'est génial. J'ai vraiment eu de la chance de vivre ça »* (Jeanne), *« j'assume mieux mes choix de vie et du coup je les partage mieux, je porte mieux mes valeurs »* (Valérie).

L'autogestion encourage également à mieux comprendre l'homme : *« t'essaies de comprendre pourquoi t'as réagi comme ça, pourquoi l'autre réagit comme ça, t'apprends beaucoup sur l'humain »* (Jean-Pierre).

La mise en pratique de l'autogestion a également permis à certains d'approfondir et de nuancer leurs opinions en les confrontant à la réalité : *« ça a vraiment changé ma vision du monde, les choses ne sont pas noires ou blanches, y'a des gens méchants partout même chez les gentils et y'a des gentils partout même chez les méchants et que tout n'est pas simple...tout est compliqué mais il faut se remuer le cul car rien n'arrive tout seul »* (André), *« ça m'a apporté quelque chose : je suis arrivée avec une philosophie de vie, un état d'esprit. Ça me permet d'avancer, de confronter mes idées à la réalité, de voir si je dois poursuivre dans ces idées là. Ça me permet d'avancer dans ma réflexion »* (Martine).

3.3.2. La socialisation du pouvoir : des leaders mobiles et pluriels mais parfois autoproclamés et néfastes, une responsabilisation nécessitant un fort investissement

a) Distinction hiérarchique :

➤ Coopcom :

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, l'autogestion refuse catégoriquement toute distinction hiérarchique entre dirigeant et dirigé.

Coopcom est néanmoins tenue d'avoir un dirigeant au niveau juridique. Pour dégager ce titre de toute tâche, fonction, place et symbolique particulière dans l'entreprise, c'est par tirage au sort qu'il est nommé et ce titre ne l'engage à aucune charge particulière, l'ensemble des responsabilités étant partagé. Pour preuve, tous les salariés ont une délégation générale de signature du gérant et peuvent ainsi remplir à tout moment ses fonctions, si nécessaire. Ce tirage au sort a lieu tous les ans au mois de juin. Lorsqu'un des salariés a déjà été gérant, il est retiré du tirage au sort. Ainsi, chacun a été au moins une fois « gérant », et un nouveau tour a recommencé en juin 2005.

On constate cependant la mise en place d'une certaine « hiérarchie » à Coopcom. En effet, au-delà des différences psychologiques et culturelles comme la timidité que nous avons précédemment évoquées, on constate que l'ancienneté, l'expérience ou encore le charisme influent sur la capacité et la possibilité de prendre la parole et d'être écouté. Les membres de cette entreprise ont également conscience de ces biais : « [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] »³¹⁴.

Il faut cependant souligner que si hiérarchie il y a, elle ne ressemble en rien à la structure pyramidale et rigide que l'on rencontre dans les organisations classiques sous la forme d'un organigramme.

En effet, ici, la pyramide laisse place à deux lignes, de proportion quasiment égale : ceux qui sont les plus impliqués dans la prise de décision, et ceux qui tendent à suivre les résolutions

³¹⁴ Autogestion mode d'emploi

qui se dégagent des discussions sans en avoir véritablement influencé le contenu (la proportion de « retraitistes » (Sainsaulieu et al., 1983) que nous avons déjà évoquée précédemment). Comme le souligne Solène : *« personne n'impose vraiment ses décisions, on n'est pas dans une hiérarchie de pouvoir, de fonctions, de statuts en vertu desquels on pourrait imposer tel truc, mais y'a des gens qui sont moteurs sur la dynamique de groupe, des gens qui prennent des initiatives pour la dynamique du groupe »*.

Outre le niveau d'investissement, sont généralement mis dans cette catégorie de personnes « moteurs » ceux ayant une forte personnalité ainsi que les fondateurs comme le souligne Jérémy : *« [Romain] et [Yves] occupent une grande place, mais même pas...c'est pas vraiment hiérarchique. Y'a des gens qui sont plus investis, mais c'est pas hiérarchique, c'est aussi lié à la personnalité des gens »*.

Comme le résume bien Marie : *« y'a une hiérarchie, mais elle est pas pyramidale, y'a plusieurs personnes en haut : [Yves], [Brice], [Romain]...C'est lié à leur personnalité, (...) Y'en a peut être qui portent plus le collectif que d'autres mais en même temps tout le monde y participe aussi »*. Ainsi, les rôles ne sont pas statiques : ceux qui ne participent guère à certaines discussions ou activités peuvent s'investir davantage dans d'autres, et inversement. Ce que confirme Julie : *« les implications des uns et des autres peuvent se traduire différemment »*.

Ainsi, le cas de Coopcom semble montrer que l'autogestion n'est pas incompatible avec la notion de « leaders » à condition qu'ils soient naturels, moteurs, pluriels et mobiles.

➤ Imprim'coop :

Tout comme Coopcom, Imprim'coop est juridiquement tenue d'avoir un dirigeant. Ici, un PDG est élu par vote. Pour ne pas instaurer de distinction dirigeant-dirigé entre ce PDG et les autres membres, il est élu parmi les membres, garde ses fonctions opérationnelles habituelles et « tourne » tous les quatre ans. Pour investir le rôle de PDG de la charge matérielle et symbolique la plus minime possible (afin d'éviter toute concentration du pouvoir entre ses mains), il est limité à celui d'« animateur des débats » (notamment au Conseil d'Administration, au sein du Collectif et de l'Assemblée Générale), ce qui revient souvent à « ménager la chèvre et le chou » du fait des dissensions qui déchirent l'entreprise. Le rôle de PDG est ainsi perçu comme « une tâche ingrate » et « épuisante » par les membres qui sont, par conséquent, de plus en plus réticents à accepter cette fonction : *« c'est vrai que c'est une*

tâche ingrate ici. D'ailleurs à chaque fois qu'il faut renouveler notre PDG, y'a pas foule (...) parce que dans la mesure où tout le monde a raison et où tout le monde a tort, que y'a pas de ligne hiérarchique, va dire à une personne ''non ce que tu fais c'est pas bien, t'as tort'' : ''mais de quel droit tu te permets de me dire ça, moi je pense ça et toi tu penses autrement, je fais ce que je veux et toi tu fais ce que tu veux, t'as rien à me dire'' » (François).

Tout comme à Coopcom, on constate également ici l'émergence de « leaders » à forte personnalité. Ils sont cependant loin d'être naturels, moteurs, pluriels et mobiles : ils font principalement partie des anciens qui s'estiment être les gardiens des « valeurs » de l'entreprise. Ce sont ainsi des leaders autoproclamés qui freinent l'entreprise voire la sabotent aux yeux des autres, pensant ainsi préserver ses « valeurs ». La limitation du rôle de PDG et la grande intégrité du PDG actuel, souhaitant éviter autant que possible les conflits (qui sont par ailleurs déjà nombreux), laissent libre champ à ces « *leaders néfastes* ». Tel est le paradoxe autogestionnaire qui refuse tout pouvoir, même celui de contrecarrer les prises de pouvoir comme le souligne Valérie : « *ces prises de pouvoir (...) c'est vraiment l'effet pervers mais archi contraire à la Scop, mais qui sont permises aussi par notre mode d'organisation* ».

Par ailleurs, face aux nombreux dysfonctionnements sociaux que connaît leur coopérative, les membres d'Imprim'coop en viennent à s'interroger sur ce principe fondateur d'absence de hiérarchie en pensant que seule cette hiérarchie pourra résoudre leurs problèmes : « *j'y croyais, mais aujourd'hui je reviens un peu dessus parce que je pense que l'être humain a des travers qui font que s'autogérer comme ça, ça me semble de plus en plus difficile. Je pense que l'être humain a besoin d'être canalisé* » (Martine).

Certains sont cependant assurés du maintien de ce principe, soit par habitude soit par confort : « *c'est vrai que dans la structure d'[Imprim'coop] ça semble inconcevable parce que les gens ont pris des habitudes* » (Martine), « *je pense qu'on arrivera plus à maintenir ça que le salaire égalitaire. Je pense que les gens le défendent plus parce que c'est aussi leur autonomie qui est en jeu. Quand on a acquis ça, à mon avis c'est pas si simple de larguer ce genre de truc* » (Christine).

b) Autonomie et responsabilisation :

➤ Coopcom :

L'autonomie et la responsabilité sont des valeurs clés à Coopcom. Ces deux dimensions sont en effet inhérentes à toute expérimentation se réclamant de l'autogestion. Comme l'explique Marie : *« ne pas avoir de chef c'est un gros avantage. Je pense que dans la mesure où c'est ton entreprise, où tu la portes, où tu es responsable parce que partie prenante, tu t'y impliqués beaucoup mieux et tu travailles mieux, en ceci qu'on ne te donne pas des ordres, tu te les donnes toi-même parce que tu penses que c'est ça qui va faire marcher ta boîte (...) L'avantage c'est aussi la responsabilisation : comment mieux responsabiliser les gens que l'autogestion, je ne sais pas. C'est le meilleur système pour responsabiliser les gens, t'as pas envie de faire de conneries dans ta boîte, d'autant plus si ça engage un collectif, t'as pas envie de planter les autres ».*

L'autonomie et la responsabilité que confère l'autogestion sont également des avantages fort appréciés par Solène : *« les plus c'est l'autonomie, (...) c'est la responsabilité dans le sens que la responsabilité est toujours en accord juste avec sa propre capacité à l'assumer : comme elle est pas imposée de l'extérieur elle est forcément de ton niveau ».*

Ainsi, l'autonomie ici pratiquée semble bien correspondre à l'étymologie du terme. Comme nous l'avons vu, « autonomie » vient du grec *auto* - signifiant « soi-même »- et *nomos* – signifiant « loi » – et renvoie à la capacité d'édicter et de suivre ses propres lois, d'être « auteur de sa propre loi explicitement et, tant que faire se peut, lucidement » (Castoriadis, 1997). Une définition que l'on retrouve bien dans les deux témoignages précédents de Marie et de Solène où les « lois » (les « ordres » dans la citation de Marie) ne s'imposent pas de l'extérieur (comme l'attestent bien les propos de Solène). Cette autonomie semble ainsi beaucoup plus épanouissante et moins stressante que celle qui a cours dans les nouvelles formes organisationnelles à en croire ces deux témoignages.

Un constat que certains, comme Evelyne, tiennent cependant à nuancer : *« l'avantage c'est que c'est un espace où tu fais ce que tu veux dans ton entreprise, t'as toutes les latitudes pour expérimenter, c'est l'impression d'avoir une capacité d'action, y'a cette possibilité (...) [d'avoir] une plus grande liberté à l'intérieur de l'entreprise. Les désavantages c'est que t'es quand même vachement responsable et qu'il faut gérer ses responsabilités pour que ça ne*

L'autogestion semble ainsi requérir un fort investissement de la part de chacun. Certains vont même jusqu'à parler d' « auto-exploitation consentie » comme Marie : « *on s'auto-exploite mais c'est consenti* », dévoilant ainsi un curieux parallèle avec les pratiques managériales contemporaines, point que nous développerons plus longuement par la suite. Comme le soulignent les membres de Coopcom dans « Autogestion mode d'emploi » : « [REDACTED]

Pour contrecarrer toute dérive dans ce domaine, Coopcom interdit à ses membres de travailler plus de trente heures par semaine. Un dispositif qui doit permettre d'éviter le surinvestissement, de travailler mieux, mais également de partager le travail : « [REDACTED]

Ce dispositif ne protège cependant que du surinvestissement physique. Il n'évite en rien le surinvestissement affectif qui est pourtant facilité par la charge émotionnelle dont les

membres peuvent investir leur coopérative qui leur semble concrétiser leur idéal sociopolitique et dans lequel ils se sentent réellement partie prenante.

➤ Imprim'coop :

A Imprim'coop, l'autonomie est également une valeur très forte liée au mode d'organisation autogéré pour lequel a opté cette coopérative. Comme l'explique Sarah : *« l'organisation offre la possibilité d'être autonome et acteur de son poste et de son entreprise »*. L'absence de hiérarchie et la possibilité d'être *« acteur »* et *« responsable de son travail de A à Z »* représentent des facteurs forts de motivation qui ont encouragé beaucoup de membres à intégrer cette coopérative. Si les opinions étaient assez négatives concernant le mode de fonctionnement d'Imprim'coop lors de cette étude, beaucoup ont cependant tenu à souligner les avantages que procure l'autogestion en terme d'épanouissement individuel.

Ce fonctionnement permet en effet de ne plus se cantonner dans un rôle d'exécutant et d'être véritablement acteur de son entreprise : *« ici t'es pas exécutif tu fais marcher ta tête tous les jours, y'a toujours un truc à régler, un problème dont tu vas discuter, tu sais que tu vas monter au CA, que tu vas aller en commission, dans ta tête tu cogites, des fois dur, t'as envie que ça tourne »* (Jean-Pierre), *« ça permet d'être au courant de ce qui se passe, chose que tu ne sais pas dans une autre boîte. Dans les autres boîtes t'es souvent un pion, on te demande de faire ton boulot et puis c'est tout (...) [ça permet] d'être investi, de te dire que peut être ce que tu apportes c'est pas dans le vide, tu participes à l'évolution d'une entreprise alors qu'ailleurs t'y participes qu'indirectement. Tu sais pourquoi tu viens ici, y'a un sens »* (Albert).

Mais, du fait du manque de cohésion et d'« esprit collectif » qui règne à Imprim'coop actuellement, cette autonomie dérive parfois en individualisme nocif. Certains ont ainsi souligné l'existence d'*« une grande autonomie qui est à double tranchant : manque de stimulation en même temps qu'une grande liberté d'action ou d'inaction. Beaucoup de débordements qui entraînent de la frustration et la recherche régulière d'un bouc émissaire »* (Julien), *« chacun fait un peu ce qu'il veut quand il veut ! Est ce un atout ? »* (Martine). Ainsi, pour de nombreux membres *« la liberté individuelle c'est ce qui nous tue en ce moment », « y'a pas de solidarité, d'égalité. C'est devenu une entreprise individualiste », « le problème c'est que chacun peut dire "moi je veux que ça se passe comme ça pour moi" (...) Et au bout d'un moment y'a une perte totale de la vision globale de l'entreprise »* (Julien), *« chacun*

défend ses intérêts. Quand je suis arrivé ici je pensais que c'était vraiment collectif mais le degré d'individualisme est très important » (Pierre).

L'autonomie pratiquée semble donc, ici encore, mieux correspondre au sens étymologique originel de ce terme (la capacité à édicter et suivre ses propres lois), mais peut-être un peu trop...

Imprim'coop ne semble pas être une exception en la matière et les constats auxquels aboutissent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) se rapprochent fortement de ceux que nous avons pu faire dans cette coopérative : « autogérer, c'est fonder la gestion collective sur un principe d'autonomie et d'indépendance de chacun. L'intention est louable (...) mais cet essai d'assurer une protection à chacun tourne aussi très vite à l'individualisme et au particularisme. Comment faire quelque chose d'égalitaire et de collectif, si chacun a le pouvoir de se retrancher dans sa forteresse d'autonomie ? ». Ainsi, pour ces trois auteurs « ce type de fonctionnement est en permanence confronté à un risque d'éclatement, dans la mesure où la participation de chacun à l'expérience repose sur son désir et sa propre volonté, plutôt que sur un système de règles ». Un écueil que l'on retrouve mot pour mot dans ce témoignage de Valérie : *« l'organisation repose sur la bonne volonté de chacun, pas de moyens de pression existants »*. Sarah, de son côté, partage ce constat et pose clairement le problème d'absence de sanction en cas de non application des décisions prises : *« [c'est] difficile de faire appliquer les décisions prises sans sanction. On doit s'en remettre à la motivation et au bon vouloir des gens (...). Zéro hiérarchie c'est bien quand les gens respectent toutes les règles...maintenant quand y'a des brebis galeuses le système est tel que soit on prend son courage à deux mains et on va le dire clairement à la personne en face...ce qu'est pas évident, personne n'aime foutre la mauvaise ambiance et que ça parte en vrille...en fait il manque des sanctions »*.

En outre, Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) soulignent que « si le permis et l'interdit sont peu formalisés, les relations entre participants en sont très moralisées, définissant de véritables obligations sociales. Chaque attitude, chaque comportement fait référence à des codes de conduites à des normes qui viennent réguler les conflits. L'absence de règles explicites renvoie chacun à un autocontrôle et au contrôle mutuel ». Ce dernier aspect est prégnant à Imprim'coop comme en témoignent Jean-Pierre et Solange : *« je pense qu'on s'observe en ce moment : y'a des gens qui font vingt fois le tour de la boîte, c'est pas pour se promener : c'est pour surveiller et les autres se sentent surveillés...y'en a qui font du mal en ce moment »*, *« on est pisté par rapport aux heures de*

travail. Y'a un jour, y'a une feuille qu'est passé où chacun devait écrire à quelle heure il était arrivé, à quelle heure il était parti manger, à quelle heure il était revenu...pour savoir si chacun faisait ses heures (...) chacun s'observe ». Une dérive que Valérie illustre d'une anecdote : *« on parlait du problème des récupérations et par exemple [Jacques] a proposé de mettre une pointeuse, moi je dis ''OK, ça ne me dérange pas'', et là il dit ''et là, du coup, tout le monde fera exactement les mêmes horaires : 8h-5h''. Mais c'est idiot. Alors qu'il faudrait plutôt voir les contraintes de chaque métier* ». On retrouve ici la traditionnelle suspicion patronale à l'égard de la flânerie ouvrière que Taylor souhaitait contrecarrer par l'organisation scientifique du travail, ce qui est pour le moins paradoxal dans une entreprise autogérée...

Par ailleurs, la responsabilisation et le dynamisme dont devrait être porteuse cette possibilité de prise d'initiatives sont fortement ralentis par le désinvestissement de beaucoup (que ce soient les « vieux/anciens » fatigués et usés ou les « jeunes/récents » découragés et lassés, comme nous le verrons par la suite). Un désinvestissement qui se marie mal avec le fort engagement que nécessite l'autogestion et qui participe au délitement de cette coopérative.

3.3.3. La socialisation des valeurs : une culture basée sur une idéologie politique engendrant une pression normative lorsqu'elle est trop forte ou un éclatement de l'entreprise lorsqu'elle s'essouffle:

a) Coopcom :

A Coopcom, la culture puise principalement dans une idéologie politique d'extrême gauche très forte car partagée par tous les membres et à la base du projet d'entreprise. Comme l'explique Michael : *« si t'es pas un minimum sur les principes de mutualisation des tunes et du pouvoir, t'as rien à faire à [Coopcom] »*.

Ainsi, l'idéologie de l'organisation se nourrit ici directement des idéologies personnelles : les principes de fonctionnement de l'entreprise (l'autogestion) réalisent l'idéal sociopolitique des membres, ce qui engendre une pleine implication de chacun par une identification presque totale au projet d'entreprise. Ce dont témoignent bien de nombreux membres : *« ce projet me tient à cœur, il répond à quelque chose de profond en moi »* (Marie), *« pour moi c'était l'évidence même (...) c'était ma préoccupation ''naturelle'' »* (Yves), *« Coopcom c'est ce dont j'ai toujours rêvé »* (Solène), *« je pense que l'autogestion chez moi elle est un peu spontanée »* (Julie). On semble retrouver dans certains de ces propos la charge émotionnelle

investie par les membres de ce type de structure dans leur organisation (« *ce projet me tient à cœur* », « *c'est ce dont j'ai toujours rêvé* »).

Cette idéologie où les valeurs individuelles et le projet d'entreprise se recoupent totalement est ainsi au fondement de la cohésion de cette entreprise.

Michael résume bien les avantages de cette idéologie partagée : « *on témoigne tous d'une forte implication au projet, après individuellement y'a de fortes tensions, même de très fortes tensions parfois, mais on sent personne prêt à saborder le navire ou à s'arracher parce que ça ne le regarde pas. Donc du coup ça permet de passer au-delà de bien de crispations, de différences* ». Le projet collectif fort qui est à la base de Coopcom permet ainsi de passer au-delà des dissensions interpersonnelles.

Cette idéologie partagée peut également expliquer la facilité avec laquelle un consensus peut se dégager des discussions concernant l'organisation du travail et de l'entreprise. En effet, le consensus est grandement facilité par la détention d'une culture commune qui assure une convergence des idées et des opinions comme nous l'avons déjà évoqué.

Parallèlement, cette forte idéologie participe également au partage du pouvoir, comme l'a souligné Minzberg (1986) : « une idéologie forte et puissante a un effet considérable de nivellement du pouvoir (...) en partageant les croyances, tout le monde se partage aussi le pouvoir », « tous ceux qui ont été socialisés peuvent prendre part à la prise de décision. On peut leur faire confiance pour qu'ils fassent leur choix en fonction de l'ensemble des croyances qui dominent ». Coopcom se rapproche ainsi de l'organisation « missionnaire » définie par cet auteur.

Ainsi, à Coopcom, le recrutement (qui puise principalement dans les réseaux amicaux des membres) ne se fait pas sur la base des compétences professionnelles, mais bien sur la manière dont le nouvel arrivant « *porte le projet* » autogestionnaire comme le précise Julie : « *le seul principe qu'on s'était fixé pour le recrutement, parce qu'on ne sait pas faire autrement, c'était l'entrée "autogestion", donc l'adhésion au "projet [Coopcom]*. Si tu ne sais pas écrire à la limite c'était moins grave que si tu ne portes pas le projet ». Ce que confirme Michael : « *la nature de la production est un peu accessoire par rapport au projet* ». L'entretien d'embauche semble ainsi complètement évacuer la dimension professionnelle, comme l'explique Michael : « *professionnellement on te demande que de savoir lire et écrire, point* », ce qui semble avoir beaucoup étonné Joel : « *ce qui m'a beaucoup surpris c'est que*

les entretiens ont plus porté sur mon expérience au Lycée Autogéré de Paris que sur mes pures compétences professionnelles ».

Une particularité des structures à fonctionnement collectif déjà soulignée par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) constatant l'« attention soutenue » dont fait l'objet le recrutement : « le rapport à l'organisation n'est pas seulement un rapport au travail, mais signifie l'adhésion à un projet de vie et de société (...) L'on n'embauche pas un "travailleur", mais un "participant " (...) ce choix n'est pas fait au hasard, il se fait en réalité sur un modèle intériorisé du "bon participant". Mais la différence essentielle avec le "profil » psycho-technique, c'est qu'il ne s'agit plus d'une capacité quant au poste de travail, mais d'un profil quant à la structure, que l'on pourrait nommer "profil culturel" ». En effet, comme l'expliquent ces trois auteurs : « les nécessités de l'action collective dans un contexte où chacun peut négocier sa participation, alors qu'il n'existe pas de systèmes de récompense des organisations classiques (rémunération, protection par la règle, etc.) entraînent une élucidation permanente des choix et des orientations idéologiques. Cette recherche d'élucidation, dans un contexte de fortes incertitudes sur les hommes, les projets et les produits, nécessite une mise en commun de chacun sur ses actions, ses motivations et même ses désirs, car elle est le garant de la survie de l'organisation » (Sainsaulieu et al., 1983).

Finalement, le véritable cœur de métier à Coopcom c'est, non pas la rédaction comme l'affirme son slogan, mais l'autogestion, comme en atteste Solène : « *notre cœur de métier c'est l'autogestion (...) c'est pas un cœur de métier, mais c'est le sens du projet, c'est la raison d'être* », ou encore Julie : « *pour moi c'est montrer qu'on peut vraiment travailler autrement, pour moi c'est vraiment sa raison d'être. Le cœur du projet de [Coopcom] c'est vraiment l'autogestion* ». Un projet plus précisément défini par Marie et Yves : « *c'est un projet collectif, autogéré, qui refuse la hiérarchie* », « *c'est le refus de la hiérarchie et des rapports de pouvoir, des rapports hiérarchiques* ». Ainsi, pour Michael : « *on pourrait cultiver des patates ce serait le même projet. Le projet c'est de partager le travail, les richesses et le pouvoir* ». De même pour Marie : « *on ferait des confitures ou je ne sais pas trop quoi, ça changerait rien pour nous* ». Comme le résume Coopcom dans « Autogestion mode d'emploi » : « *s'il s'agit d'abord d'une envie autogestionnaire, le choix de l'activité*

économique dans une certaine mesure importe peu. Seules comptent sa viabilité et son organisation en adéquation avec un fonctionnement autogéré »³¹⁷.

Il est cependant à noter qu'à Coopcom, cette idéologie forte et partagée peut être à l'origine d'une certaine pression normative engendrant des difficultés d'intégration voir des phénomènes d'exclusion lorsque le nouvel arrivant n'a pas le même profil que ses collègues. Evelyne, qui dit avoir souffert de quelques difficultés d'intégration, semble ainsi venir d'un univers idéologique complètement différent de celui de ses collègues qui se disent quasiment tous d'« *extrême gauche sans étiquette* ». Comme l'explique Michael : « *elle vient d'un milieu, d'un univers...c'est la plus éloignée de nous tous : elle vient d'un milieu catho fermé et elle apprend, mais comme chacun de nous...elle est un peu ébahie je crois, parce qu'elle a aucun référent sur le collectif* ». Evelyne cumule cependant d'autres facteurs expliquant ses difficultés d'intégration, notamment celui d'habiter à quatre cents kilomètres de ses collègues avec lesquels elle n'est en contact que par caméra et webcam.

Joel, arrivé quelques mois avant l'étude de juin 2005, a lui aussi connu des difficultés d'intégration, au point de quitter Coopcom quelques mois plus tard. Lui aussi à un profil idéologique assez différent de ses collègues puisqu'il se dit « *progressiste de gauche, j'ai quitté le clivage entre révolutionnaire et réformateur...Je suis proche des verts* ». Il ne semble ainsi éprouver aucun attachement particulier au « *projet [Coopcom]* » : « *moi je ne glose pas trop autour de l'autogestion, c'est juste avoir des rapports humains un peu moins cons* », « *moi j'éprouve pas de fierté particulière à travailler dans une entreprise autogérée, j'adhère aux valeurs de l'entreprise, ce qui était souvent pas le cas dans les autres entreprises où je suis passé, mais j'en fais pas tout un fromage, j'ai pas l'impression de militer quand je vais travailler à [Coopcom] (...) Je ne cherche pas une famille, je cherche une qualité de vie au travail (...) on est là pour travailler ensemble, on le fait intelligemment, tant mieux* ». Joel avoue ainsi être « *aussi venu à [Coopcom] pour des raisons tout bonnement financières de stabilité. Même si j'avais cette appétence pour ce mode de fonctionnement, c'est les contraintes financières qui font que je me lève à 6h45 pour venir ici* ». Espérant avant tout faire du journalisme sans connaître la précarité du pigiste pour pouvoir subvenir aux besoins de sa famille, Joel a intégré une société de rédacteurs, certes, mais dont le cœur de métier est davantage l'expérimentation autogestionnaire que la rédaction. C'est cette divergence de vue qui a entraîné son départ quelques mois plus tard.

³¹⁷ Autogestion mode d'emploi

Il est également à noter que Evelyne et Joel ont un mode de vie différent de leurs collègues qui sont tous célibataires et sans enfant. Tous deux sont en effet mariés avec des enfants. La vie de famille semble d'ailleurs peu conciliable avec le fort investissement qu'implique l'autogestion. Comme l'explique Evelyne : *« j'ai eu beaucoup de frustration dans [Coopcom] parce que quand t'as des enfants en bas âge, t'es pas toujours disponible dans ta tête, et comme dans [Coopcom] on est tous responsables, j'ai essayé de prendre des responsabilités, tout en m'occupant de ma famille (...) Des fois je me sens coupable quand y'a des surcharges de travail de ne pas pouvoir prendre cette charge de travail comme les autres le font »*. Un dilemme que ne s'est pas posé Joel : *« [Coopcom] c'est pas mon premier facteur d'épanouissement, c'est pas la chose la plus importante dans ma vie, y'a d'abord ma famille »*. Il regrettait cependant que Coopcom soit *« calculée sur des vies de célibataires urbains (...) moi j'ai une configuration de vie différente: j'habite loin, j'ai des gamins... (...) On a un modèle autogestionnaire qui est quand même calqué sur le mode de vie de la majorité des membres qui n'est pas le mien et je déplore qu'il y ait quand même peu d'espace de souplesse pour des modes de vie différents »*.

Si d'autres facteurs entrent également en jeu pour expliquer les difficultés d'intégration vécues par certains (éloignement géographique, absence de cooptation permettant de bénéficier d'un « référent » en interne), on ne peut manquer de souligner la « pression normative » que ce type de fonctionnement impose à ceux qui ne partagent pas le même profil idéologique et le même mode de vie.

Tout comme à Log, on constate donc ici des difficultés d'intégration chez les personnes ne partageant pas le même profil que leurs collègues. Dans les deux cas, la culture commune (technique ou politique) participant à souder le collectif exerce également une certaine pression sur ceux qui n'y adhèrent pas. La force du collectif tend à nier les différences individuelles, pourtant sources de richesse pour les organisations.

Les facteurs explicatifs ne sont cependant pas les mêmes. A Log, c'est tout d'abord le métier et l'âge qui jouent. Nous avons également souligné le sexe, le secteur des TIC étant foncièrement masculin et les deux salariés témoignant de difficultés d'intégration étant des femmes. A Coopcom, ce sont avant tout les profils idéologico-politiques et les modes de vie qui jouent. Les facteurs explicatifs sont donc d'ordre technique (l'univers des TIC) et biologique (âge et sexe) à Log, tandis qu'ils concernent d'avantage des domaines politiques/idéologiques et des choix/modes de vie qui en découlent à Coopcom. Une

distinction qui illustre parfaitement les différences qui séparent les deux univers culturels du monde autogestionnaire et informatique.

b) Imprim'coop :

La culture d'Imprim'coop est elle aussi basée sur une idéologie politique, qui s'ancre dans le monde syndical cette fois-ci. Elle est très imprégnée par la personnalité de ses fondateurs, ouvriers du livre et syndicalistes qui partageaient le projet de *« dire aux patrons : ''on est pas plus idiots que vous, on est capable nous aussi de monter et de faire tourner une boîte'' »* (François).

Le projet originel sur lequel a été fondée Imprim'coop est donc clairement politique comme le souligne Francis : *« [Imprim'coop], le nom [Imprim'coop], n'a jamais trop pris de positions politiques, syndicales. Mais de par ce qu'elle faisait il y avait une dimension politique »*.

On retrouve d'ailleurs dans le témoignage de certains anciens, comme André, des propos très proches de ceux tenus par les membres de Coopcom. Pour clarifier les motivations qui l'ont poussé à intégrer cette coopérative, André explique ainsi que *« le raccord entre moi et [Imprim'coop], c'est la politique...ils auraient vendu des chaussettes ça aurait été pareil »*. Le recrutement par cooptation et « proximité idéologique » était également une pratique courante : *« à l'époque, on se connaissait par les syndicats, la politique, les manifs, etc. tu connaissais plus ou moins la tête de truc »*.

Le projet politique à l'origine de cette coopérative semble cependant s'être depuis essoufflé et l'on constate une grande nostalgie de ces figures charismatiques et fortement politisées qu'étaient les fondateurs, qui laissent un grand vide derrière eux : *« les fondateurs avaient un charisme, un poids, avaient un vécu social, c'était des gens qu'étaient habitués à prendre la parole, c'était vraiment des orateurs. (...) Ils avaient une grande vision du monde économique, du monde social, et surtout d'[Imprim'coop]. Quand ils sont partis, on a eu un gros manque de ce côté-là (...) les jeunes de cette époque là ont vieilli et ont pris naturellement leur place mais on sent bien c'est plus pareil, on l'a bien ressenti, faut pas regretter le passé, mais on sent bien. Quand ils prenaient la parole c'était toujours des choses très intéressantes qu'ils disaient (...) ces gens partis, on manque un peu de leaders spirituels, des gens qui amènent des visions... vraiment qui amènent quelque chose. Y'a des gens qu'ont pris leur place, qu'ont plus une présence de parole maintenant mais souvent c'est pour nous*

rappeler à l'ordre sur le passé, pour nous dire ''y'a trente ans c'était comme ça, je veux pas qu'on touche aux valeurs''. C'est pas très constructif » (Albert).

L'absence d'idéologie commune et de projet politique partagé, qui étaient pourtant le ciment symbolique de ce type de coopérative, explique aujourd'hui l'absence de cohésion, la création de clans et de clivages, en un mot : le délitement progressif du collectif : *« je me souviens avec les anciens, on faisait des heures et ben même le soir tard, on s'arrêtait, on se mettait à une table et puis on refaisait le monde, mais c'était vachement important, ça faisait du bien, alors qu'on venait de s'engueuler une heure avant sur le boulot, c'était ça qui nous soudait. Et ça on le retrouve plus » (François).*

Ils sont cependant encore nombreux à souligner le côté alternatif de leur entreprise pour la définir, surtout parmi les anciens. Chez les « jeunes », le projet politique radical qu'incarnait autrefois Imprim'coop semble laisser la place aux valeurs coopératives et républicaines : *« solidarité, liberté, égalité » (Martine)*

Dans les valeurs qu'incarne leur coopérative, beaucoup rappellent également ses principes organisationnels fondamentaux : salaire égalitaire, non hiérarchie, un homme = une voix, ce qu'illustre bien le témoignage d'Albert : *« Imprim'coop, son ciment, son fond baptismal, c'est le salaire égalitaire, non hiérarchie, un homme = une voix. Et à mon avis ces trois choses là, si un jour on devait y toucher, à mon avis la boîte elle meurt »*. Mais il paraît étrange d'avoir érigé des principes organisationnels en valeurs. Ces « valeurs » ne sont en effet que des principes, des dispositifs, des moyens dont les membres semblent avoir oublié la portée, la visée, la finalité politique subversive. Comme l'illustre bien le témoignage d'André : *« le seul lien qu'on ait pour le moment c'est le salaire [égalitaire], mais y'a plus d'aspiration, ça ne représente plus rien »*. De même, pour François : *« il y a encore des spécificités, comme le partage du travail mais c'est au niveau idéaux, on n'a plus cet état d'esprit, cet état d'âme, je dirais presque »*. Comme dirait Melford E. Spiro : « les valeurs restent, mais le fanatisme a disparu »³¹⁸, ou, pour reprendre les termes d'Albert Meister (1963), « les structures subsistent mais sans le contenu ».

Beaucoup d'anciens regrettent cet essoufflement du projet politique originel d'Imprim'coop : *« ça n'a plus d'âme » (André), « [on] manque de perspective, de projet politique » (Jeanne),*

³¹⁸ SPIRO, Melford E (1956). *Kibboutz, venture in Utopia*. Harvard University press. Cité Dans MEISTER, Albert (1964). *Socialisme et autogestion, l'expérience yougoslave*. Paris : Editions du Seuil, 398 pages

« y'a plus cet idéal (...) c'est ce qui a fait la force de notre entreprise » (François)
« maintenant c'est devenu une entreprise...comme une autre » (Francis).

Ils en attribuent la responsabilité au départ des fondateurs, mais également aux nouveaux arrivants qui ne sont pas assez politisés : « dans le gros paquet de l'équipe d'aujourd'hui, la motivation pour rentrer ici n'était pas politique mais que le projet était agréable, ils ont adhéré au projet en le trouvant bien, mais ça les a surpris alors que nous c'était une nécessité » (André), « la motivation n'est pas suffisamment politique, ancrée politiquement », « la formation de la majorité, n'est pas une formation de militants combattifs ». Même Valérie, pourtant arrivée récemment, remarque et regrette que « les associés [soient] moins politisés qu'avant ». Le témoignage de Sarah est ici particulièrement représentatif : « moi je me sens jeune sur le terrain politique, moi je ne suis pas comme ceux du temps de la boîte où ils sont tombés dedans quand ils étaient petits, dans ma famille on parlait pas de politique (...) quand j'étais jeune je me disais de gauche parce que ça faisait bien d'être de gauche, ça correspondait bien à mon univers musical et de fringues... ».

L'évolution du mode de recrutement illustre parfaitement l'essoufflement du projet politique fondateur. Comme nous venons de l'évoquer, l'entrée n'est plus politique pour les nouveaux arrivants ; de subversif, le projet devient « agréable », « confortable ». Comme le résume bien François : « dans la mesure où le travail est intéressant, on est responsable de son boulot, on a une certaine liberté de travail et en plus de ça un salaire correct...que demander de plus ? »

Les recruteurs, de leur côté, ne sont plus aussi sélectifs et exigeants qu'auparavant. Tout d'abord, la cooptation parmi les réseaux amicaux et plus particulièrement militants a été abandonnée au profit du schéma plus classique et formel des annonces publiées dans la presse. Par ailleurs, lors des sélections, sont désormais favorisées les compétences techniques et professionnelles au détriment de l'adhésion au projet originel, en partie du fait des difficultés financières récentes : « maintenant on a besoin de gens qui soient quand même assez solides professionnellement », « aujourd'hui on est beaucoup plus exigeant sur le côté technique/professionnel. Y'a moins de feeling, y'a plus d'attente de résultat ». S'ils continuent à s'intéresser aux « qualités humaines » du candidat, les recruteurs s'attachent moins à sonder leurs « idéaux » que leur « savoir-être », il est vrai fondamental pour pouvoir faire face aux nombreux conflits. Là où étaient auparavant recherchés des gens engagés adhérant au projet politique d'Imprim'coop (un recrutement facilité par la cooptation au sein des réseaux militants), il est désormais question de « valeurs », d'« état d'esprit », de « qualités

relationnelles ». François explique ainsi que, durant les recrutements, « *au niveau des idéaux, je trouve que y'a pas assez de questions, c'est dommage. Et je pense que si les anciens étaient encore là ils nous en feraient le reproche (...) Autant les anciens qui étaient militants, ils pouvaient te cuisiner, te titiller* ». Un élément également constaté par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) dans les associations où « les permanents sondent les nouveaux venus, recherchent dans leurs propres expériences antérieures des signes d'une capacité particulière à la transformation sociale ». Une pratique qui semble s'être perdue à Imprim'coop, à l'exception de quelques membres : « *[Jeanne] reste une personne engagée, elle va faire attention, d'autres aux machines le sont aussi, comme [Jean-Louis], au niveau idéaux il est très carré là dessus, t'as [Francis] aussi mais c'est vrai que y'en a plus beaucoup* » (François).

De plus, durant le recrutement, Imprim'coop est présentée aux candidats comme une simple Scop avec des spécificités organisationnelles (salaire égalitaire, absence de hiérarchie) dont ils oublient d'expliquer la portée et la finalité politique. Certains parmi les plus récents n'ont même découvert qu'après coup qu'Imprim'coop n'était pas une Scop comme les autres, et que toutes les Scop n'expérimentaient pas le salaire égalitaire ou l'absence de hiérarchie. Le projet politique semble passé sous silence par effritement de l'adhésion au projet et par peur de rebuter le candidat : « *je pense qu'on manque de confiance en nous et qu'on pense que les gens ne veulent pas venir chez nous, donc du coup on n'est moins exigeant sur les critères lors des entretiens, je pense qu'avant ils étaient plus exigeants parce qu'ils avaient confiance en eux, en ce qu'ils portaient. Alors que là on se dit : ''oh la la ! Personne voudra venir chez nous''...Un temps, je sais qu'ils ont même failli remettre en cause le salaire égalitaire, pensant qu'ils ne trouveraient plus de gens qui acceptent de travailler au salaire égalitaire. Donc on met un peu entre parenthèses* » (Valérie).

Face à la perte du sens politique originel et à la montée des problèmes financiers³¹⁹, il semble que la logique gestionnaire prenne peu à peu la place auparavant occupée par le projet politique. Comme l'explique André : « *pour le moment, y'a un souci d'efficacité (...) pour le moment, y'a des histoires d'économie, de marché, de machin qui fait que c'est pas évident* ».

Le témoignage de Jeanne, pourtant fortement politisée et engagée, illustre parfaitement la montée de cette logique gestionnaire : elle définit ainsi Imprim'coop comme « *quelque chose*

³¹⁹ Imprim'coop a en effet connu, après de très fastes années, trois déficits de suite sur 2004/2005, 2005/2006, 2006/2007. Son passé d'« ancien riche » ne l'a pas aidé à faire face à ses difficultés et il semble y avoir eu plusieurs négligences voire erreurs financières et gestionnaires (comme l'achat du bâtiment).

de...''alternatif'', c'est ''autrement''. Mais reste qu'on est aussi sensible à des sirènes...on est dans le champ concurrentiel et y'a des choses qu'on ne peut pas évacuer et avant je pensais qu'on pouvait s'en affranchir, mais avec les difficultés qu'on a eues je crois que pas vraiment ».

Les jeunes arrivants semblent particulièrement sensibles à cette logique gestionnaire, notamment (et naturellement) parmi les commerciaux dont l'équipe s'est presque totalement renouvelée en 2007 comme en témoigne Martine : *« dans le fonctionnement de la société actuelle, si une entreprise veut réussir, on ne peut plus fonctionner comme ça parce qu'il faut de l'efficacité, les gens attendent des résultats (...) y'a un moment la prise de décision doit être faite par des gens qui sont sur le marché, qui sont confrontés à la vie vraiment de la vente de l'entreprise, du bon fonctionnement de l'entreprise au niveau du chiffre, des prix... ».*

Face à cette montée de la logique gestionnaire, les anciens semblent se crisper sur le passé entraînant la rigidification de l'organisation et l'immobilisme de l'entreprise. Les principes organisationnels fondateurs sont ainsi sacralisés, comme nous l'avons vu, au point que leur remise en cause est devenue taboue. Martine souligne ainsi *« un passé très présent », « il n'y a pas d'idées nouvelles parce que certains rapportent toujours ces idées passées dans le passé : ''et ça fait quinze ans que ça fonctionne comme ça, je les connais, ça changera pas'' ».* De même, Valérie estime qu' *« on reste sur les vestiges du passé », « il y a certains vieux qui ont les valeurs mais qui en ont perdu le sens, c'est-à-dire que c'est les valeurs pour les valeurs, c'est très rigide, et à la fin ça fait le sens contraire ».* Certains anciens sont bien conscients de cette crispation, comme Francis : *« nous on est arc-boutés... je dis ''nous'', enfin je suis arc-bouté un peu certainement sur certaines valeurs moi aussi », « j'ai l'impression qu'à [Imprim'coop] on est arrivé un peu au bout du système : t'as des gens ici qui sont arc-boutés sur des principes qu'on a depuis x temps, à juste raison peut être d'ailleurs ».*

Imprim'coop semble ainsi s'être scindée en deux clans que tout paraît opposer :

- les vieux membres (cinquantenaires), anciens, appartenant à la culture ouvrière, fortement politisés et ancrés dans la gauche radicale, clairement attirés par le projet politique d'Imprim'coop
- les jeunes membres (trentenaires), récents, officiant dans des métiers intellectuels, moins politisés et ancrés dans une gauche modérée et réformiste, séduits par les

« valeurs » coopératives et républicaines d'Imprim'coop, voire même, pour certains, par le confort qu'elle offre

Le témoignage d'André est particulièrement symptomatique d'une coupure entre deux générations : *« la différence maintenant c'est que ceux qu'on recrute ne savent même pas que ça existe, que le type de fonctionnement existe et peut être envisagé, parce qu'ils ne sont pas sensibilisés, donc ils tombent des nues. Ça ne veut pas dire qu'ils n'aiment pas, c'est qu'ils ne savaient pas. Donc il leur faut du temps pour trouver leur place, comprendre le mode de fonctionnement, voir comment c'est. Alors que nous, la génération jusqu'à trois ou quatre après moi, on embauchait des gens qu'on connaissait, donc quand tu rentrais à [Imprim'coop] tu savais très bien où tu allais », « ils ont adhéré au projet en le trouvant bien, mais ça les a surpris alors que nous c'était une nécessité ».*

Vieux radicaux et jeunes réformistes se déchirent l'avenir d'Imprim'coop et alimentent leur désinvestissement mutuel :

- l'immobilisme et l'« archaïsme » des anciens, qui pensent ainsi défendre le projet politique de leur coopérative, découragent et désespèrent les jeunes
- la montée de la logique réformiste et gestionnaire des jeunes, qui pensent ainsi sauver le projet économique de leur entreprise, démobilise et crispe les anciens.

Il est cependant ici à souligner que si ces deux catégories sont liées à l'âge, c'est davantage l'ancienneté dans l'entreprise qui semble réellement les départager comme l'explique Martine : *« Je ne dirais pas les ''jeunes'' et les ''vieux'', je dirais les ''nouveaux arrivants'' et les ''anciens''.* C'est pas une question d'âge, c'est plus une question d'ancienneté dans l'entreprise ». Lorsque nous emploierons les termes « jeunes » et « vieux » c'est donc à cette différence d'ancienneté que nous ferons référence.

Certains tiennent également à nuancer ce clivage jeunes-vieux pour souligner que le problème est moins celui de l'âge que de la motivation : *« je pense que c'est un peu plus subtil que ça : tu peux demander à un vieux de faire des choses qu'un jeune ne ferait pas. Y'a des jeunes ici qui s'impliquent comme certains vieux s'impliqueraient (...) Ce n'est pas un conflit jeunes-vieux. Dans les vieux qui restent y'en a qui ont encore de la volonté (...) ceux qui disent ''les vieux-les jeunes'' ils entendent par ''les vieux'' ceux qui veulent pas bouger, se remettre en cause et remettre leurs vieux acquis sur la table en disant ''c'est vrai ça peut plus fonctionner comme ça'', mais dans les jeunes y'en a qui ont pris un pli terriblement vieux, c'est pire que des fonctionnaires, y'en a qui sont en planque ici aujourd'hui c'est clair. Le clivage jeunes-vieux j'y crois pas vraiment, c'est une question de volonté surtout »* (Julien), *« j'ai pas envie*

de dire [que c'est un conflit jeunes-vieux] parce que ça met tous les jeunes et tous les vieux dans le même sac...l'affaire est pas si simple, t'as des gens vieux qui sont pas motivés et t'as des jeunes qui sont pas motivés...c'est pas aussi simple que ça, t'as ceux qu'ont envie et ceux qu'ont pas envie...C'est vrai que rapidement ça peut faire jeunes-vieux...» (Sarah).

Moins que sur le conflit de logiques qui sépare ces deux « tribus » et sur la manière de les concilier, c'est donc sur le problème du « manque d'investissement » que se concentrent les membres d'Imprim'coop. Les « jeunes » reprochent ainsi aux plus « vieux » leur manque d'implication. S'ils comprennent leur fatigue et leur usure du fait de leur âge, ils leur reprochent cependant de se désinvestir totalement de l'entreprise et d'attendre leur retraite, participant ainsi à l'immobilisme d'Imprim'coop. Parallèlement, les « vieux » reprochent aux « jeunes » d'avoir des valeurs moins fortes qu'eux et d'être moins impliqués dans la coopérative qu'eux à leurs débuts.

Quoiqu'il en soit, le manque de motivation et d'investissement de certains (qu'ils soient « jeunes » ou « vieux ») entraîne la remise en cause du salaire égalitaire pour des raisons bien expliquées par Julien : *« j'estime que mon salaire convient à ce que je fais, j'ai jamais eu l'ambition d'être plus riche que mon voisin. S'il faut donner, je donne, voilà, j'attends pas de retour. Mais l'investissement de chacun ça m'exaspère parce que t'as des gens qui donnent rien et qui ont le même salaire que toi et au bout d'un moment ça commence à bien faire »*. L'inégalité d'investissement appelle ainsi l'inégalité salariale, et ce au nom de l'égalité...

Malgré le tabou qui entoure ce principe historique, certains envisagent son « aménagement » pour compenser les différences de productivité et d'investissement comme l'explique Sarah : *« je serais plus penchante pour donner une valorisation, une compensation aux gens qui prennent des responsabilités...des jetons de présence. Par exemple que le PDG ait 70-100 euros de plus par mois ça ne me dérangerait pas, qu'il ait une rétribution pour son rôle de PDG ça ne me gênerait pas...que les gens du CA aient tant en plus ça ne me gênerait pas »*. Une idée que beaucoup de ses collègues partagent. Certains sont cependant conscients des effets pervers que ce système de compensation pourrait entraîner, encourageant ceux qui sont déjà peu investis à se désinvestir totalement, comme l'expliquent Sarah et André : *« ça peut être un élément de motivation pour ceux qui prennent des responsabilités mais certains diront ''t'as tant de plus par mois, c'est ta responsabilité'' ce serait un moyen pour les autres de se décharger »*, *« le risque c'est que ceux qui sont déjà pas trop engagés, là ils vont être démissionnaires »*.

L'idéologie politique à la base de la culture des structures autogestionnaires engendre ainsi soit une pression normative quand elle est trop forte soit un éclatement de l'entreprise quand elle est trop faible. Ces deux cas nous apprennent ainsi que les profils ou logiques différentes se révèlent difficiles à intégrer sauf au prix de lourds conflits internes entraînant l'entreprise dans l'immobilisme.

3.3.4. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux

a) Coopcom :

Coopcom développe différentes stratégies pour multiplier les relations à son environnement et y promouvoir l'autogestion et les valeurs qui lui sont liées :

- travailler pour un secteur qui se rapproche de l'autogestion
- s'appuyer sur une communication de proximité plus que sur le marketing
- « réseauter »
- développer un réseau fédéraliste

Elle semble très active dans ce domaine, ce qui semble assez rare dans ce type de structure à en croire Yves : *« les entreprises autogérées communiquent très peu à l'extérieur, elles "réseautent" un peu entre elles, mais elles communiquent très peu à l'extérieur ».*

➤ La clientèle :

Comme le souligne les membres de Coopcom dans « Autogestion mode d'emploi » :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »³²⁰. Coopcom officie ainsi principalement

dans le secteur de l'Economie Sociale (ES), et plus particulièrement dans le milieu associatif.

L'ES et l'autogestion semblent en effet à première vue basées sur un projet très similaire (qu'incarne bien le principe de « double qualité »³²¹). La réalité est moins idyllique et les

³²⁰ Autogestion mode d'emploi

³²¹ « La double qualité exprime le fait que les acteurs de l'entreprise sont également les sociétaires de l'entreprise » (DRAPERI, Jean-François (2005 b). *L'économie sociale ; utopies, pratiques, principes*. Montreuil : Presses de l'Economie Sociale, 125 pages. ISBN : 978-2-9523854-6-6). Ainsi, « dans l'entreprise d'Economie Sociale, les mêmes personnes sont acteurs (faisant l'économie) et sociétaires (partageant le pouvoir

membres de Coopcom développent un discours assez critique sur ce secteur économique qui lui-même semble rejeter ce type d'expérimentation. Comme l'explique Yves : *« en gros, on a le sentiment de pas avoir du tout le même projet, on a le sentiment que l'ES s'est arrêtée en route. Que son projet devrait être le nôtre, mais de fait ne l'est pas. Donc, en fait, on entretient des relations purement formelles et hyper critiques de part et d'autre. Je pense qu'ils ne nous aiment pas du tout non plus. L'ES n'est pas porteuse de l'autogestion, elle n'en veut pas. Chaque fois que je rencontre quelqu'un de l'ES, ça me frappe à quel point on n'a pas le même projet, y compris quand on rencontre des gens des Scop, alors que ce sont ceux dont je pourrais penser qu'ils sont les plus proches de nous, or je vois bien que non (...) Dans les Scop ils ont admis le sens commun : on ne peut pas se passer de chef »*. L'ES reste cependant un secteur économique que Coopcom préfère au secteur capitaliste, comme l'explique à nouveau Yves : *« je suis très virulent avec l'Economie Sociale...pas parce qu'ils ne font pas ce qu'ils disent, même pas...mais parce qu'ils ne disent pas ce qu'ils devraient dire. En même temps, sur le fond je préfère travailler pour les assos, donner des outils aux gens qui montent des assos, qu'à des gens qui montent des boîtes »*. Les membres de Coopcom continuent ainsi de promouvoir l'autogestion au sein de ce secteur, malgré sa mauvaise presse : *« ce qu'on essaie de distiller sur le secteur c'est qu'effectivement il est possible de le faire de manière non pyramidale et hiérarchique. Et on dit aux gens que si ils ont envie de faire de l'argent c'est pas une association qu'ils créent mais une boîte et que les mêmes principes s'appliquent »* (Michael).

Une publicisation qui reste cependant prudente et ciblée comme l'expliquent Jérémy et Marie : *« les clients, la plupart du temps ils ne savent pas trop [qu'on est en autogestion], ce qu'ils aiment bien c'est avoir un référent et puis voilà. Mais ça dépend des boîtes : la CPCA³²² sait très bien qu'on est en autogestion. D'autres s'en foutent », « de l'autogestion on en parle pas partout, je pense que la plupart de nos clients le savent, certains s'en moquent (...) si on a l'occasion de le placer, on manque jamais de le placer, si on nous demande on a aucun scrupule à le faire, je ne pense pas que ça nous desserve »*.

politique) » (DRAPERI, Jean-François (2005 a). *Rendre possible un autre monde, ES, coopératives et développement durable*. Montreuil : Presses de l'Economie Sociale, 74 pages. ISBN : 2-9523854-0-8 [2ème édition revue et augmentée])

³²² CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives

➤ La communication externe :

Pour ce qui est de sa communication externe, Coopcom semble privilégier les circuits informels du bouche-à-oreille. Une technique peu utilisée dans les entreprises classiques comme le souligne Annie Bartoli (1991) : « parmi les modalités d'information externe de notoriété, il en est une que les entreprises ont souvent tendance à oublier : la possibilité pour chacun des salariés de promouvoir son entreprise au quotidien dans le cadre de tous ses contacts externes, personnels ou professionnels. En effet, chacun à l'intérieur de l'entreprise pourrait être le vecteur de la communication externe. Mais cela suppose trois conditions de base : qu'il sache (ce qui renvoie à la communication interne), qu'il en soit convaincu (ce qui nécessite une cohérence entre les discours et les actions concrètes), qu'il ait envie d'en parler (ce qui repose sur une certaine motivation) ». Trois conditions qui semblent réunies à Coopcom. Si la technique du bouche-à-oreille est également utilisée par Log, elle n'est cependant assurée que par le dirigeant, les partenaires et les clients et ne concerne que les activités professionnelles de l'entreprise. Ici, au contraire, ce sont l'ensemble des membres qui sont « vecteurs » de la communication externe. Ainsi, chaque membre de Coopcom est soucieux de parler de son entreprise, de ses activités mais surtout de ses principes de fonctionnement, à un maximum de gens de son entourage : *« je manque jamais une occasion d'en parler parce que ça me tient à cœur, parce que je pense que c'est un vrai projet, mais c'est aussi pour montrer qu'on peut fonctionner comme ça, pour sensibiliser les gens »* (Marie).

Coopcom utilise ainsi très peu de support marketing, à l'exception d'une pochette de présentation. Comme l'explique Brice: *« faire de la publicité ça ne sert à rien, ce qui est intéressant quand tu veux que des gens rentrent dans ton réseau, c'est le bouche à oreille, c'est la proximité (...) J'insiste pour que des gens viennent manger le midi : ils bouffent là où on travaille, ils voient que les gens sont là, mais que c'est pas une secte »*. Au cours du mois de juin 2005, Coopcom a ainsi reçu le Président de l'Union Régionale des Scop d'Ile de France, la déléguée générale du CEGES (Conseil des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale), un des réviseurs de l'Union Régionale Scop Ile-de-France, des salariés de différentes Scop, un graphiste à la recherche de travail dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire ainsi que deux stagiaires préparant un mémoire sur les entreprises autogérées. Coopcom est ainsi soucieuse de *« laisser les gens comprendre, venir et s'approprier les choses »* (Brice).

Même le site Internet de Coopcom semble plus voué à promouvoir l'autogestion que ses activités professionnelles. Une stratégie qui s'est encore développée avec la création en 2005 d'un site Internet entièrement consacré aux « pratiques autogérées ».

➤ Le « réseautage » :

Coopcom utilise le terme de « réseautage » pour décrire ses activités visant à « [redacted]

[redacted] »³²³. Ici encore, il ne s'agit pas tant de créer des réseaux professionnels ayant trait au monde de la rédaction et de la communication que de constituer des réseaux ayant vocation à rassembler les structures « alternatives » dans un but d'échanges et d'expériences en tout genre : « [redacted]

[redacted] »³²⁴.

Coopcom participe ainsi à toutes les rencontres qui peuvent avoir trait de près ou de loin à l'autogestion, comme par exemple les rencontres du LAP (Lycée Autogéré de Paris) organisées en juin 2005 visant à rapprocher les diverses structures autogérées et à les faire échanger sur ce mode particulier d'organisation. Plus encore, Coopcom a participé à la création d'un réseau national nommé REPAS³²⁵ (Réseau d'Echanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires), un réseau informel d'entreprises désireuses d'échanger sur leurs expérimentations. Comme nous l'avons déjà évoqué, ce réseau a pour vocation de relier de multiples « initiatives économiques qui se reconnaissent cousines d'une démarche coopérative, alternative, solidaire ou sociale... Peu importe le label, l'important est dans les pratiques. C'est pourquoi le réseau s'appelle Réseau d'Echanges et de *Pratiques* Alternatives et Solidaires » (Lulek, 2003). Malgré son ancrage idéologique fort, ce réseau s'intéresse donc moins aux valeurs qu'aux pratiques autogestionnaires, contrairement au GDE qui se base avant tout sur « un socle de convictions et de valeurs »³²⁶ (ce que confirme le dirigeant de Log : « le [GDE] est une association de dirigeants d'entreprises qui se regroupent autour de valeurs, la notion de valeur est importante, donc de convictions, de valeurs humaines »). Au contraire, « les entreprises du REPAS accordent une importance primordiale au fait de ne pas séparer le discours de la pratique (...) Notre confrontation à la matière n'agit-elle pas en

³²³ Autogestion mode d'emploi

³²⁴ Autogestion mode d'emploi

³²⁵ <http://www.reseautrepas.free.fr>

³²⁶ Ouvrage du CJD paru en 1998

retour sur la perception que nous avons des choses et du monde ? La connaissance que l'on peut acquérir des mécanismes de la production, la vision concrète qu'on peut avoir de la fabrication de biens matériels, jusqu'à la fatigue physique qu'engendrent certaines tâches construisent nos manières d'agir et de penser, autant que la réflexion théorique. La réalisation, la mise en œuvre, la technicité, la gestion de la durée, les besoins quotidiens du fonctionnement, de l'organisation, sont les grands oubliés, les ''sous-produits''...A l'opposition entre la théorie et la pratique qui sont considérées en général comme deux activités distinctes dont seule la première (indépendante et survalorisée) agit sur la seconde (dépendante et sous valorisée) nous préférons l'interaction des deux » (Barras et al., 2002). REPAS se revendique ainsi d'une « culture du faire » et d'une « culture de la cohérence » entre discours et pratiques.

La dimension « pratique » est en effet une valeur fondamentale au sein de Coopcom comme l'explique Marie : *« on est dans le faire : c'est pour nous une preuve que ça existe, que c'est possible et que oui on peut changer quelque chose en le faisant, en montrant aux autres que ça existe, que ça a une valeur exemplaire, c'est ça le projet de [Coopcom] politiquement. On est dans le faire, dans la pratique, ça a valeur d'exemple pour les autres »*. Une valeur que l'on retrouve au sein du réseau REPAS pour Yves : *« dans le réseau REPAS, on est très axé sur la pratique : ou on a une pratique et on peut discuter ensemble, ou on a pas de pratique et ça n'a pas de sens. Rester dans le monde des idées ça n'a pas de sens. Ça ne veut pas dire qu'on ne théorise pas, ça veut dire que pour nous c'est vraiment pas possible de théoriser sans pratique. Je suis certain que si on ne faisait parler que théorie, on ne serait pas du tout d'accord les uns avec les autres dans le réseau REPAS, c'est bien parce qu'on part des pratiques qu'on arrive à admettre que d'autres théorisent des choses différentes »*.

Chaque année est ainsi organisée une rencontre autour d'une thématique particulière sur le site d'une des trente entreprises du réseau. Ces rencontres sont ainsi *« l'occasion de visiter des entreprises, de rencontrer d'autres ''chercheurs explorateurs'' »* (Barras, 2003). Elles se composent d'ateliers d'échanges et de réflexions sur les pratiques autogestionnaires et de séances plénières mutualisant ces réflexions, mais également de moments conviviaux autour de repas et de spectacles. Les rencontres de 2005 et 2006 ont porté sur les thèmes suivants : le partage du pouvoir, l'organisation de la prise de décision, l'accueil de nouveaux membres, la formation à l'autogestion, le formel et l'informel, l'insertion dans le milieu, l'avenir de l'autogestion ...

Beaucoup des membres de Coopcom apprécient ces rencontres qui présentent l'occasion d'une ouverture sur l'extérieur et qui se révèlent très enrichissantes comme l'explique Jérémie : *« le réseau REPAS, c'est encore un autre truc encore plus enrichissant que [Coopcom] : tu te confrontes aux gens qui font à peu près la même chose mais différemment, à chaque fois c'est différent : ils font comme nous beaucoup de réunions toutes les semaines, mais c'est pas la même activité donc c'est différent. Et puis ça nous dit qu'on est pas tout seul ».*

➤ L'essaimage :

Dans la droite ligne du fédéralisme Proudhonien, Coopcom explique dans « Autogestion mode d'emploi » que, plutôt que de croître, « [redacted]

[redacted]

[redacted] »³²⁷. En effet, comme le souligne Solène : *« y'a des limites de taille, tu peux pas avoir un fonctionnement comme ça à 400, en revanche à 20x20 c'est possible »*

Coopcom avait ainsi pour projet de développer sa seconde structure basée à Grenoble. Un projet déjà bien amorcé en 2007 puisque cette structure, à l'origine exclusivement composée de Romain, s'était enrichie de Evelyne (auparavant basée sur Lyon) et venait d'effectuer une nouvelle embauche. Cette structure n'était cependant pas autonome : il y avait certes deux locaux, un sur Grenoble et un sur Paris, mais ils appartenaient à une seule et même entité. En 2007, certains membres parisiens de Coopcom ont souhaité monter une troisième structure dans le Limousin. Mais ce réseau a vite éclaté en trois entités désormais totalement indépendantes sans aucune « passerelle » ou « synergie » entre elles. Le « balancement » entre autonomie et interdépendance semble décidemment bien difficile à trouver.

b) Imprim'coop :

En comparaison de Coopcom et malgré ses discours, Imprim'coop semble bien plus fermée sur l'extérieur, ce que déplore nombre de membres : *« on manque d'ouverture d'esprit...de regarder ce qui se fait sur le marché à l'extérieur. On a la tête dans le sable et on ne regarde pas ce qui se passe chez le voisin »* (Sarah), *« ils ne se rendent pas compte de ce qui se passe dehors »* (Julien), *« on est un peu fermé sur nous même (...) nous vivons trop repliés sur nous-même et nous nous ouvrons pas assez sur l'extérieur »* (Albert), *« c'est peut être nous qui*

³²⁷ Autogestion mode d'emploi

nous sommes encroûtés un peu ici et qu'on se rend plus trop compte de ce qui se passe à l'extérieur » (Francis).

Ce repli sur soi est en partie lié à la bonne santé financière qu'a connu Imprim'coop pendant longtemps, lui permettant de vivre en totale autarcie et d'être totalement indifférente à son environnement : *« je pense qu'on a toujours cru qu'on était les rois du pétrole, je crois qu'on est resté là-dessus : on a pas besoin des autres » (Albert).* Paradoxalement, ce repli s'est encore accentué depuis les trois déficits successifs, qui suscitent désormais crainte et frilosité à l'égard de l'environnement.

Ce repli pourrait également être lié aux conflits internes à en croire les recherches effectuées par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : *« quelques fois, crispés sur le pouvoir interne dans des luttes sans fin, les petits groupes établissent une coupure rigide avec leur environnement, ce qui est cause de leurs échecs. L'organisation s'épuise dans un jeu interne ».*

Ce repli est également lié à l'attitude critique qu'adopte l'environnement d'Imprim'coop à l'égard de son mode de fonctionnement alternatif. Comme l'expliquent Jean-Pierre et André : *« à l'extérieur y'a des discours comme ça, peut être même des agressions. Je pense qu'on est un peu marginalisé maintenant. Je dis pas que c'est la faute des gens qui sont ici, je pense que l'entourage, l'univers, la tendance, le contexte a changé et qu'on est un peu marginalisé, voire ringardisé à l'extérieur », « toute institution extérieure à la boîte, Scop, parti politique, syndicat, t'explique que c'est pas vivable, que c'est une utopie ».* Un constat que l'on retrouve dans le témoignage de Jeanne : *« on nous le dit tellement de tous les bords [qu'il faut abandonner le salaire égalitaire] qu'à la fin...par exemple le délégué des Scop (...) même quand j'essaie de défendre ça aux Ecosolies ».* Un constat déjà effectué par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : *« l'organisation subit ainsi de fortes pressions imposées par les habitudes culturelles de l'environnement industriel qui tendent à ramener les travailleurs à une forte division du travail (...) Les réseaux institutionnels exercent aussi de fortes pressions vers la conformité ».* Ils ont ainsi pu constater les fortes « résistances de l'environnement culturel de telles expériences. Plus elles évoluent et réussissent à s'imposer, plus elles provoquent réticences et refus chez les clients, collègues extérieurs, conjoints ; et plus elles plongent leurs membres dans une rupture difficile à vivre (...) L'environnement de telles organisations a donc tendance à les ramener à un schéma de fonctionnement traditionnel », ce qui semble effectivement se passer à Imprim'coop où les

membres s'interrogent de plus en plus sur la pertinence de leurs principes organisationnels, notamment en ce qui a trait à l'absence de hiérarchie et à l'égalité salariale.

➤ La clientèle :

Malgré cette « coupure » avec l'environnement, beaucoup de membres soulignent les bonnes relations qu'ils entretiennent avec les clients.

Mais ils sont également nombreux (notamment en PAO) à remarquer et regretter leur niveau d'exigence croissant (concernant les délais et les prix), ce qui semble entraîner un certain stress et participer à la mauvaise ambiance en interne : *« maintenant c'est tout tout de suite : ils nous appellent, ils n'ont pas préparé les éléments à nous fournir (les textes, les photos, etc.) mais ils nous demandent déjà quand est-ce que ce sera livré. En fait, on est la génération fast-food »* (Sarah), *« la clientèle est exigeante, t'as le prix maintenant, maintenant ils veulent tout tout de suite pour hier (...) Ils sont exigeants. Souvent intransigeants »* (Albert), *« tu dois te plier en quatre pour des clients qu'en ont rien à foutre de toi »* (Luc). On retrouve ici des propos très proches de ceux des ingénieurs de SI, regrettant le manque de considération de certains clients à leur égard, et de ceux de Log, souffrant du niveau d'exigence croissant des clients.

A Imprim'coop, ce niveau d'exigence croissant en termes de prix et de délais pourrait en partie s'expliquer par le changement de clientèle. Elle était en effet auparavant essentiellement constituée d'amis des membres, officiant tous pour le secteur de l'ES. Cette clientèle est progressivement remplacée par les entreprises privées et les liens de *« complicité »* et de *« connivence »* ont disparu : *« La clientèle a beaucoup changé, on avait une bonne clientèle composée d'amis, de copains, qui venaient à [Imprim'coop] parce que c'était l'entreprise où y'avait des copains...on faisait pas de devis, ils payaient le prix qu'on leur imposait...Alors qu'aujourd'hui faut se battre, faut faire vingt-cinq devis, faut les revoir à la baisse...c'est plus des copains...ou même s'ils ont été des copains, ils font comme tous les autres, ils essaient d'avoir le prix le plus bas possible. Donc la relation a changé avec la clientèle », « avant ils étaient comme nous. En plus y'avait pas mal de gens issus des syndicats, donc c'était des copains quoi. Maintenant c'est quand même plus tout à fait ça. Enfin ce sont des gens sympas quand même. Y'avait de la complicité, de la connivence avant, je pense qu'on peut plus dire les choses comme ça maintenant », « le privé c'est un secteur beaucoup plus concurrentiel, beaucoup plus pointu, exigeant en qualité : on est confronté à des exigences qualité-délai-prix qu'on avait pas avant. L'ambiance de l'imprimerie a changé,*

on te demandait de faire le travail et puis le prix était secondaire, aujourd'hui même les clients fidèles demandent un devis avant et te mettent en concurrence avec d'autres imprimeurs alors que tu travailles depuis vingt ans avec » (Julien). Pour François, cette évolution reflète plus largement un « changement » au niveau de « la société, où les gens sont de plus en plus exigeants, arrogants, aigris, où on voit financièrement y'a un problème : pour quelques euros, on va voir la concurrence, c'est mesquin et ça génère une mauvaise ambiance (...) c'est l'ambiance actuelle ».

Par ailleurs, le réseau économique parallèle que formaient les coopératives, les syndicats, les associations, les partis politiques de gauche semble se déliter sous le poids des contraintes économiques : *« tu peux brandir ton drapeau Scop maintenant, si t'es plus cher que l'autre tu peux aller te rhabiller, même pour un syndicat ou une municipalité de gauche. Avant, ça t'amenait des associations ou des syndicats, mais c'est fini maintenant » (Francis).*

Certains nouveaux arrivants (notamment parmi les commerciaux) n'ayant pas connu l'ancienne clientèle regrettent une « culture client » trop pauvre à Imprim'coop. Martine regrette ainsi que certains « pren[nent] le client comme le dernier des cons, celui qui vient nous faire chier, le client c'est = le chieur qui vient nous donner du travail aujourd'hui. C'est lui aussi qu'apporte... ». Pour elle, il faut « prendre conscience que le client est roi, malheureusement, on est dans un système, le client doit nous respecter aussi mais on se doit de le respecter ». Mais cette « culture », qui place le client au centre voire au sommet de l'entreprise, se marie mal avec un projet autogestionnaire travaillant à l'émancipation des travailleurs. Ici encore, le contexte économique semble encourager Imprim'coop à abandonner ses modes de fonctionnement.

➤ La communication externe :

En ce qui concerne la communication externe, Imprim'coop utilise des supports de communication plus traditionnels et formels que Coopcom et ses membres semblent moins fiers et moins soucieux de promouvoir leur mode de fonctionnement. Des trois conditions de base identifiées par Annie Bartoli (1991) pour que chacun puisse promouvoir son entreprise (savoir de quoi on parle, croire à ce qu'on dit et vouloir en parler), seule la première semble remplie : certains n'y croient plus et/ou sont découragés de parler de leur entreprise et de son mode de fonctionnement du fait de l'incompréhension de leur environnement.

Imprim'coop communique donc peu sur son mode de fonctionnement auprès de ses clients, peut-être par manque de fierté mais surtout par crainte de les faire fuir : « *généralement, on ne leur parle pas du fonctionnement de Imprim'coop, on ne l'évoque jamais, parce que y'a des gens qu'adhèrent pas, on privilégie d'abord le client...certains ont aussi des affiliations politiques différentes des nôtres. Pour certains on est des vrais extra-terrestres* » (Albert), « *ceux qui savent [qu'on est au salaire égalitaire] ça les laisse un peu perplexe* » (Christine).

➤ Le réseautage :

En ce qui concerne le « réseautage », cette activité est exclusivement tournée vers les réseaux de l'ES et des Scop, où Imprim'coop semble souffrir d'un certain rejet comme en témoignent beaucoup: « *combien de fois, quand je suis allé aux congrès [du mouvement Scop], combien de fois on nous a démoli (...)* A chaque fois qu'on prenait la parole : ''vous, vous êtes à part, vous êtes marginaux''(...) *J'aimais bien aller à ces congrès, mais je me suis aperçu qu'ils étaient tous dans la même ligne* » (Albert), « *Pour eux on est des hurluberlus soixante-huitards, on est des hurluberlus dans le mouvement, vraiment ! (...)* Je pense que maintenant les Scop deviennent de plus en plus des entreprises comme les autres, mais vraiment. Lors des réunions, on était pas sur la même planète (...) Du coup, je me suis rendue compte qu'il fallait qu'on soit aussi vigilant, que le mouvement des Scop pouvait facilement dévier » (Valérie), « *on est un peu sur le banc de touche, on est embryonnaire dans le mouvement Scop et on se sent de plus en plus seuls : les autres ont plutôt tendance à aller vers le système pyramidal, donc on est de plus en plus marginalisé* » (Luc), « *il n'y a plus beaucoup de gens qu'on les mêmes idées que nous. Avant y'en avait quelques uns. Maintenant tu y côtoies des dirigeants d'entreprises qui se situent sur un marché, comme les autres entreprises, et ça on a beaucoup de mal* » (Francis). Autant de témoignages qui attestent une fois de plus de la contrainte que représente le contexte, ici institutionnel.

On constate ici l'une des grandes similitudes qu'entretiennent Coopcom et Imprim'coop : le rejet dont elles sont victimes de la part de l'ES et du réseau Scop. Dans les deux cas, on constate ainsi les relations difficiles qu'entretiennent ces deux univers qui paraissent pourtant convergents.

Du fait de ce rejet, certains se révèlent très virulents à l'égard du mouvement Scop, tels André : « *J'en ai rien à secouer, je pense que c'est des ennemis au même titre que les patrons, on est là pour servir leurs intérêts. On est là comme exemple quand ça leur plait et de repoussoir quand ça leur déplaît (...)* Ils nous reprochent de ne pas être dans la norme qu'ils

ont décidée, on devrait être dans la norme qu'ils décrivent. Ca fait trente ans qu'ils nous l'expliquent. Donc si on se plante, ils nous expliqueront que c'est la preuve...trente ans plus tard...si on avait duré cinq ans, OK, mais là trente ans, ça veut dire que effectivement c'est intéressant, bon y'a des choses qu'ont pu la faire tomber, mais ça ne peut pas être que ça comme raison ».

L'activité de « réseautage » n'est donc plus assurée que par un seul membre d'Imprim'coop, Jeanne, qui persiste à trouver ces rencontres intéressantes et permet ainsi à Imprim'coop de bénéficier d'une certaine notoriété dans le secteur de l'ES local malgré son manque d'ouverture sur l'extérieur.

Par ailleurs, durant l'année 2007, Imprim'coop a voulu initier un rapprochement avec deux autres Scop de l'imprimerie pour l'aider à traverser une phase financière difficile et à rentabiliser son bâtiment. On retrouve ici le même projet mutualiste que celui mis en œuvre par Log avec deux autres entreprises du secteur des TIC.

Principalement motivé par des raisons économiques, ce rapprochement n'a finalement pas eu lieu. Plusieurs facteurs ont joué dans cet échec : ce rapprochement les auraient conduit sur un autre marché, celui des grosses imprimeries, avec une clientèle totalement différente ; ces trois Scop disposaient de ressources matérielles et humaines trop similaires (certaines personnes et équipements seraient devenus inutiles) et de modes de fonctionnement trop différents (notamment au niveau salarial et hiérarchique).

Cette expérience s'est cependant révélée enrichissante grâce au « G9 », groupe constitué de trois membres de chacune des trois imprimeries : destiné à piloter ce rapprochement qui a finalement périclité, il s'est également révélé être un groupe d'échanges, de réflexions et d'entraide qui a permis à Imprim'coop de s'ouvrir quelque peu sur son environnement et d'échanger autour de ses pratiques organisationnelles : « *L'avantage c'est que ça a créé du dialogue (...) on se donne des tuyaux, c'est bien, ça offre une ouverture d'esprit (...) ça m'a fait grandir dans ma tête au niveau de la Scop* » (Sarah), « *moi ça m'a rendu plus clairvoyant sur ce qu'on vit nous, parce que du coup on avait une échelle de comparaison, des moyens. Moi ça m'a fait comprendre beaucoup de choses. Sur nos carences, sur nos limites* » (Jeanne), « *c'est bien de pas rester enfermés dans notre Scop et de rencontrer d'autres Scop. Et lorsqu'on a une problématique, s'ils ont déjà pensé, on les appelle...s'entraider quoi* » (Valérie). Beaucoup ont donc souhaité poursuivre les échanges amorcés avec ce projet de fusion, même si celui-ci n'a pas abouti.

Il est cependant à noter l'homogénéité professionnelle de ce groupe qui n'est formé que de petites Scop locales officiant dans l'imprimerie. Le réseau REPAS dans lequel gravite Coopcom est au contraire à la fois beaucoup plus large et ciblé : il rassemble des organisations aux activités très différentes (rédaction, édition, radio, éducation, insertion, recyclage, bois, laine, agriculture, élevage...) implantées sur le territoire national mais qui sont toutes unies par un même projet : expérimenter des pratiques organisationnelles alternatives.

➤ L'essaimage :

Imprim'coop ne semble pas non plus avoir privilégié le fédéralisme lors de ses années fastes. Au contraire, la stratégie adoptée fut celle de la croissance, ce qui l'obligea à fragmenter ses instances de réflexions et de prises de décision qui ne pouvaient plus se faire collectivement. Aujourd'hui, beaucoup sont conscients que grossir encore rendrait inéluctable une organisation plus hiérarchique. Cette évolution n'est cependant pas envisageable du fait des difficultés financières que connaît actuellement Imprim'coop et du changement de marché que cette croissance engendrerait. Beaucoup s'interrogent même sur la possibilité d'une « décroissance » permettant de revenir à un nombre plus limité de membres.

3.3.5. Bilan : des pratiques alternatives qui interrogent :

a) Bilan des pratiques constatées :

L'étude de ces deux formes organisationnelles autogérées nous donne à voir des pratiques toutes à la fois originales et limitées. L'altérité radicale de certaines de ces pratiques en comparaison de celles qui ont cours dans les nouvelles formes organisationnelles ne sauraient en effet faire oublier les dérives inquiétantes que nous avons pu constater.

➤ La socialisation de l'information :

Comme nous l'avons vu, la socialisation de l'information se veut maximale dans les coopératives autogérées. En effet, chacun doit connaître l'ensemble des données concernant l'activité productive, la gestion, la stratégie, les clients... afin de pouvoir participer pleinement et intelligemment aux prises de décision collégiales. Dans ces deux coopératives, chacun peut ainsi avoir régulièrement accès aux informations tant opérationnelles que stratégiques. Les membres de ces deux entreprises font ainsi part dans leur témoignage d'une bonne

communication interne et d'une très grande transparence qui, à leurs yeux, tranchent avec les pratiques des entreprises non autogérées.

Plusieurs dispositifs organisationnels viennent soutenir cette circulation intensive d'informations, comme l'illustre bien Coopcom :

- des réunions collectives régulières dont le compte-rendu est diffusé à tous
- l'organisation en bureau ouvert
- des méthodes de travail collaboratives encourageant l'entraide et le travail en équipe, assurant ainsi une prise en charge collective de l'activité productive

Plusieurs facteurs peuvent cependant venir interférer avec ces dispositifs et entraver cette circulation maximale des informations, comme l'illustre bien Imprim'coop :

En premier lieu, la taille croissante de l'entreprise oblige à fragmenter les réunions qui ne peuvent pas toujours se tenir en présence de l'ensemble des membres. Dans cette coopérative composée de vingt personnes, seuls le Collectif et l'Assemblée Générale réunissent l'ensemble des salariés-associés. Les comptes-rendus, effectués après chaque réunion et diffusés à l'ensemble des membres, ont vocation à pallier ces lacunes. Mais la diffusion des informations semble parfois lente (notamment celles émanant du Conseil d'Administration qui est pourtant une instance centrale) voire inexistante pour certaines instances qui ne fonctionnent plus du fait de la mauvaise ambiance qui y règne (notamment pour le service impression/façonnage).

De plus, la fragmentation du dispositif de réunions en plusieurs instances qui s'imbriquent rend le système lourd, complexe et flou.

Une trop grande taille empêche également l'ensemble des membres de travailler dans un seul et même espace et oblige à diviser l'entreprise en services, créant ainsi des cloisonnements. Ces cloisonnements interservices peuvent également être aggravés par la spécialisation progressive de chacun (liés à divers facteurs comme la complexification des métiers, l'impératif de rentabilité ou encore les préférences de chacun) limitant l'entraide et le travail collectif pourtant favorables à la socialisation de l'information.

Enfin, cette socialisation peut également être entravée par les mauvaises relations internes qui substituent la rumeur à l'information, découragent la tenue régulière des réunions ainsi que les échanges informels, l'entraide et le travail collectif.

➤ La socialisation de la communication :

La socialisation de la communication est également une variable fondamentale de la mise en œuvre de l'autogestion puisque c'est la possibilité pour tous de s'exprimer qui va garantir la collégialité des prises de décision et la mise en œuvre du principe coopératif « un homme = une voix ».

Au-delà des dispositifs organisationnels précédemment évoqués que sont les réunions collégiales et l'organisation en bureau ouvert offrant à tous la possibilité de s'exprimer au collectif, Coopcom illustre également un autre type de dispositif, d'ordre plus psychologique, facilitant les prises de décision collégiales : le « lâcher prise » qui enjoint à abandonner une opinion lorsqu'elle n'est pas en accord avec le reste du groupe afin de faire avancer les discussions. Un facteur que l'on ne semble pas retrouver à Imprim'coop où chacun, individuellement ou par métier et clan, campe sur ses positions.

Une culture commune facilite également la prise de décision en nivelant les opinions. Un facteur que l'on ne retrouve pas non plus à Imprim'coop, qui semble déchirée par des logiques d'action qui se perçoivent comme opposées (logique politique et logique gestionnaire).

D'autres dispositions personnelles, comme la confiance en soi, l'aisance en public, le charisme, viennent également influencer sur la possibilité de s'exprimer et d'être écouté et peuvent scinder l'entreprise en deux lignes hiérarchiques : les influents et les « retraitistes »

La taille de l'entreprise peut, ici encore, venir alourdir ou entraver la socialisation de la communication et des prises de décision. Passé un certain nombre de membres, les réunions hebdomadaires s'allongent, comme à Coopcom, ou oblige carrément à fragmenter les prises de décision en de multiples instances qui s'imbriquent mais se chevauchent, comme l'illustre Imprim'coop.

La socialisation de la communication est encore une fois entravée par les mauvaises relations internes qui empoisonnent les discussions et bloquent les prises de décision : le débat est

appauvri par les « petites guéguerres » et les mauvaises habitudes relationnelles (procès d'intention, manque d'intercompréhension, émotivité excessive, bouc-émissarisation, goût du conflit de certains) ; la parole peut-être confisquée et les débats court-circuités par des « forts en gueule » qui découragent la prise de parole de leurs collègues, dont certains sont plus timides, de plus en plus désinvestis dans ces réunions. L'ensemble de ces facteurs vient ainsi accentuer la hiérarchisation de l'entreprise entre « leaders » et « retraitistes ».

Du fait de la paralysie progressive de certaines instances comme le Collectif, les prises de décision qui devraient être collégiales sont peu à peu déléguées au Conseil d'Administration qui tend à confisquer certaines prérogatives du Collectif et à le vider de toute substance.

En plus de ne pas être toujours collectives, les décisions sont arrêtées par vote à Imprim'coop (et non au consensus comme à Coopcom). Tous ne sont donc pas d'accord avec ces décisions et certains refusent de les mettre en application. En autogestion, il n'y a en effet aucun moyen d'imposer leur mise en œuvre, ce qui engendre le blocage de la coopérative depuis déjà deux ans.

On constate enfin à Imprim'coop des dysfonctionnements purement liés à un manque d'organisation comme le manque de préparation des réunions ou de suivi des actions engagées.

➤ La socialisation du savoir :

Coopcom nous offrait en 2005 un bel exemple de la formation complète que peuvent permettre les pratiques autogestionnaires : formation à l'activité de production et au travail en équipe, à la comptabilité et à la gestion, à la politique salariale, aux relations à l'environnement...mais aussi à la prise de parole en public et à l'affirmation de soi, à la culture politique et générale. Coopcom illustre ainsi concrètement les possibilités qu'offre l'autogestion d'acquérir une formation à la fois politique, économique, sociale et humaine. Cette formation complète est ici favorisée par un système d'apprentissage réciproque en interne, notamment facilité par le travail en équipe et l'entraide.

Il semble cependant que la réalité soit moins rose et l'un des membres est depuis revenu sur son témoignage en soulignant une socialisation des savoirs limitée dans le domaine de la gestion, domaine pourtant primordial en autogestion et qui plus est dans une économie capitaliste.

Imprim'coop a, pour sa part, opté pour un système totalement différent. Les formations se font ici principalement en externe et semblent plus limitées dans leur contenu : elles concernent principalement le cœur de métier initial et le monde coopératif (ces dernières formations sont cependant assurées par le mouvement Scop qui ne recoupe plus vraiment le monde autogestionnaire auquel appartient Imprim'coop). Par ailleurs, concernant la gestion, les membres d'Imprim'coop semblent, ici encore, être moins formés que simplement informés et certains avouent leur difficulté de compréhension.

Les possibilités de formations réciproques en interne sont ici limitées par la mauvaise ambiance, les cloisonnements interservices et le manque de cohésion interne qui découragent l'entraide et, plus globalement, les échanges.

L'expérimentation de l'autogestion reste cependant ici porteuse de multiples apprentissages : affirmation de soi, compréhension de l'être humain, réflexion sur ses croyances idéologico-politiques.

Comme nous l'avons vu, la polyvalence qui devrait découler de cette formation complète et permettre une prise en charge collective de l'activité productive mais également de l'entreprise dans son ensemble peut également être limitée par un phénomène de spécialisation lié aux goûts et aptitudes de chacun, aux nécessités de rentabilité, et à la complexification des métiers.

➤ La socialisation du pouvoir : hiérarchie, autonomie et responsabilité :

La hiérarchie officielle est clairement rejetée par ces deux coopératives autogérées. Légalement, elles sont néanmoins tenues de se doter d'un dirigeant. Afin d'éviter toute concentration du pouvoir entre ses mains, ces coopératives ont adopté deux méthodes différentes :

A Coopcom, un gérant est tiré au sort tous les ans et ce titre n'engage à aucune mission particulière, l'ensemble des responsabilités étant partagé.

A Imprim'coop, un PDG est élu tous les quatre ans et sa fonction se limite à animer les débats. Il est à noter que cette mission peut devenir ingrate et épuisante lorsque les relations internes sont mauvaises et conduisent à « *ménager la chèvre et le chou* » en permanence.

On remarque cependant l'émergence progressive d'une hiérarchie informelle dans ces deux coopératives. Là encore, elles ne prennent pas la même forme :

A Coopcom les plus investis, expérimentés et charismatiques deviennent progressivement leaders du projet. Cette hiérarchie est ici naturelle, plurielle et a une fonction motrice. Cette hiérarchie est également mobile selon les domaines d'activité de l'entreprise.

A Imprim'coop ce sont les « anciens » qui sont devenus leaders et qui semblent moins faire preuve de « charisme » que de « caractères excessifs ». Cette hiérarchie est ici autoproclamée et son rôle semble plus néfaste : persuadés de défendre le projet initial de leur coopérative en se crispant sur les principes et valeurs originels, les anciens bloquent l'évolution de l'entreprise aux yeux de leurs collègues. L'intégrité et le rôle limité du PDG actuel laisse le champ libre à ces prises de pouvoir informel.

A la lumière de l'exemple que nous offre Imprim'coop, il est également à noter que les personnes « moteurs » et charismatiques qui prennent la figure de leaders à Coopcom font également partis des membres les plus anciens.

Les prises de décision collectives sont favorisées ou entravées par les mêmes facteurs que ceux influant sur la socialisation de la communication (celle-ci conditionnant celles-là) :

Dans les facteurs favorables on peut noter : les réunions collégiales, le « lâcher prise », la confiance en soi, l'aisance en public et une culture commune favorisant les prises de décision au consensus.

Dans les facteurs défavorables on retrouve : la trop grande taille obligeant à fragmenter les prises de décision ; le manque de préparation des réunions et de suivi des actions engagées ; la prise de décision pas toujours collective, par vote et non par consensus ; une culture éclatée et une mauvaise ambiance ; la timidité de certains opposée au charisme et au caractère excessif d'autres.

L'autonomie et la responsabilisation sont des valeurs fortes au sein de ces deux structures, appréciées des membres qui se sentent réellement « acteurs », mais qui ne sont pas sans risque.

Coopcom nous montre ainsi le fort investissement que l'autogestion nécessite, qui peut être à l'origine d'une certaine forme d'auto-exploitation au service du projet.

Imprim'coop illustre une dérive totalement inverse, à savoir l'individualisme que peut engendrer l'autonomie individuelle lorsqu'elle n'est pas compensée par une forte cohésion et un projet commun fédérateur.

➤ La socialisation des valeurs : la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est ici basée sur une forte idéologie politique commune, ancrée dans l'univers syndicaliste pour Imprim'coop et celui de l'extrême gauche pour Coopcom, permettant un recoupage quasi parfait entre projets individuel et collectif. En effet, le mode de fonctionnement autogestionnaire (qui représente le véritable projet d'entreprise) réalise l'idéal sociopolitique des membres.

Cette idéologie commune est à la base de la cohésion de l'entreprise et facilite, comme nous l'avons déjà évoqué, les prises de décision au consensus. Elle permet également de dépasser les conflits interpersonnels et participe du partage du pouvoir en assurant que chacun prendra des décisions conformes aux valeurs dominantes.

Elle se reflète notamment dans les critères de recrutement qui concernent moins le savoir et le savoir-faire que l'adhésion au projet autogestionnaire. Les recrutements se font donc ici selon un « profil culturel » et plus particulièrement idéologique.

Cette idéologie partagée, très forte à Coopcom, entraîne cependant une certaine homogénéité des profils qui peut être à l'origine d'une pression normative, voire de phénomènes d'exclusion pour ceux qui ne la partagent pas (ancrage idéologique et mode de vie différents).

Cette idéologie commune fondatrice peut également faire éclater l'entreprise lorsque le projet politique originel s'essouffle et n'est plus partagé par tous, comme l'illustre bien Imprim'coop. L'entreprise est alors tiraillée en diverses logiques d'action perçues comme opposées et incompatibles.

Un essoufflement du projet politique parfaitement illustré par les entretiens d'embauche menés dans cette coopérative qui ne s'intéressent quasiment plus à l'ancrage militant et politique des nouveaux arrivants pour se concentrer sur leurs compétences professionnelles et leur savoir-être (qui se révèle effectivement fondamental dans cette coopérative déchirée par de nombreux conflits).

Le projet politique est alors peu à peu remplacé par le projet économique qui vide la coopérative de sa substance, de son « âme », et coupe l'entreprise en deux clans : les anciens

qui défendent le projet politique originel, les nouveaux plus préoccupés par les questions gestionnaires. Un clivage encore accentué par les différences générationnelles et culturelles qui opposent ces deux « tribus ».

On remarque également la place prépondérante qu'occupent les fondateurs, perçus comme les gardiens de la culture originelle et qui laissent un grand vide idéologique suite à leur départ.

➤ Les relations à l'environnement et constitution de réseaux :

En ce qui a trait à l'environnement, Coopcom et Imprim'coop nous offrent deux exemples qui semblent opposés : l'une est très ouverte et active envers son environnement tandis que l'autre se replie sur elle-même, empêtrée dans ses conflits internes et rejetée par un environnement incrédule qui l'encourage à abandonner ses pratiques organisationnelles alternatives.

Le contact client n'est cependant pas toujours apprécié chez certains membres de Coopcom qui délèguent volontier cette tâche à leurs collègues malgré la volonté d'une prise en charge collective et égalitaire de l'activité. Au contraire, à Imprim'coop, le contact client est apprécié mais beaucoup regrettent leur niveau d'exigence. La culture du « client roi » qui s'installe progressivement est en effet en contradiction avec l'objectif d'émancipation porté par le modèle autogestionnaire.

On remarque également à Imprim'coop un délitement du réseau économique parallèle auparavant formé par l'Economie Sociale (ES) sous le poids du contexte économique hyperconcurrentiel. La clientèle auparavant formée d'amis du secteur de l'ES (comme les associations) cède progressivement le place à une clientèle plus conventionnelle formée d'entreprises privées de moins en moins intéressées par les valeurs de cette coopérative.

Au niveau de la communication externe, Coopcom privilégie une communication de proximité assurée par l'ensemble de ses membres, soucieux de promouvoir leur coopérative et son mode de fonctionnement autogestionnaire.

Un mode de communication progressivement abandonné à Imprim'coop qui semble se couper de son environnement et se replier sur elle-même. Les membres semblent de moins en moins fiers de leur coopérative, dont le projet politique s'essouffle et devient difficile à publiciser auprès d'un environnement incrédule.

En ce qui concerne les réseaux, on constate un rejet mutuel entre ces deux coopératives et les réseaux institutionnels de l'ES (comme le mouvement coopératif), dont les projets semblent de moins en moins se recouper malgré leur ancrage historique commun.

Ces deux coopératives participent ainsi à la constitution de réseaux d'échanges, de réflexion et de soutien plus restreints et informels centrés sur les pratiques organisationnelles alternatives, comme le Réseau d'Echange et de Pratiques Alternatives et Solidaires pour Coopcom et le G9 constitué par Imprim'coop avec deux autres petites Scop locales de l'imprimerie.

Coopcom a également tenté de développer un réseau fédéraliste par essaimage permettant de faire perdurer les pratiques autogestionnaires malgré l'accroissement de la production. En 2007, une deuxième structure était en cours de constitution à Grenoble appelée à devenir indépendante de l'antenne parisienne mais qui ne l'a jamais été réellement. Ce réseau fédéraliste a aujourd'hui éclaté en trois entités géographiques qui ont d'abord tenté de poursuivre une aventure collective puis se sont séparées dans la douleur. Elles sont aujourd'hui totalement indépendantes mais ne gardent plus de liens.

De son côté, Imprim'coop a opté pour la croissance, ce qui a contraint à fragmenter les instances de prises de décision qui se sont ainsi alourdies et complexifiées.

b) Tableau récapitulatif :

Socialisation de l'information	<p>Une socialisation maximale dans tous les domaines, techniques comme stratégiques (production, gestion, relation à l'environnement, stratégie...), favorisée par des réunions collégiales et « pluridisciplinaires », l'open space, le travail collaboratif et collectif (Coopcom)</p> <p>Une socialisation qui peut être limitée par la trop grande taille de l'entreprise l'obligeant à se fragmenter en services qui progressivement se cloisonnent (Imprim'coop)</p> <p>Une socialisation entravée par les mauvaises relations internes qui substituent la rumeur à l'information, découragent la tenue régulière des réunions et plus globalement les échanges (Imprim'coop)</p>
--------------------------------	---

Une socialisation facilitée par les réunions et prises de décisions collectives, l'open space, des compétences communicationnelles également partagées, des facteurs psychologiques (comme l'assurance, le charisme qui influent sur la capacité à prendre la parole et à être écouté mais aussi le « lâcher prise » qui enjoint à abandonner une opinion lorsqu'elle n'est pas en accord avec le reste du groupe afin de faire avancer les discussions) (Coopcom)

Une socialisation entravée par le manque de compétences communicationnelles, des facteurs psychologiques (timidité, manque d'assurance) et de mauvaises habitudes relationnelles (procès d'intention, manque d'intercompréhension, émotivité excessive, bouc-émissarisation, goût du conflit, « fort en gueule »). Autant de facteurs qui entraînent une séparation de l'entreprise en deux lignes hiérarchiques : l'une étant composée des membres les plus investis et les plus influents, l'autre représentée par des « retraitistes » plus timides.

Une socialisation entravée par les mauvaises relations internes et les conflits interpersonnels qui empoisonnent les débats et bloquent les prises de décision suscitant le besoin d'un retour à la hiérarchie (Imprim'coop).

L'aspect collégial des décisions arrêtées est favorisé lorsqu'elles sont prises collectivement et au consensus (facilité par la détention d'une culture commune) (Coopcom) mais limité quand on choisit le vote dans des instances pas toujours collectives (Imprim'coop). Dans ce second cas, les décisions arrêtées ne sont pas cautionnées par tous et certains refusent de les mettre en application.

Une socialisation qui peut être limitée par la taille de l'entreprise qui rend le système lourd et lent :

- les réunions hebdomadaires sont de plus en plus longues (Coopcom)
- la décision se fragmente en de multiples instances qui s'imbriquent mais se chevauchent, rendant le système complexe et flou (Imprim'coop)

Socialisation des savoirs	<p>Une formation complète (production, gestion, relation à l'environnement, communication, politique, culture générale...) favorisée par des apprentissages réciproques en interne et le travail collaboratif (Coopcom) mais limitée lorsqu'on opte pour des formations externes (Imprim'coop). L'expérimentation de l'autogestion reste cependant en elle-même porteuse de multiples apprentissages.</p> <p>Une socialisation limitée dans le domaine de la gestion du fait des connaissances et des compétences pointues nécessaires. L'information se substitue à la formation (Coopcom, Imprim'coop)</p> <p>Une socialisation qui peut être entravée par la mauvaise ambiance et les cloisonnements internes limitant l'entraide et les échanges à la base de la circulation des savoirs en interne</p> <p>Une polyvalence assurant une prise en charge collective de la production et de l'entreprise mais restreinte par un phénomène de spécialisation lié aux goûts et aptitudes de chacun, aux nécessités de rentabilité et à la complexification des métiers</p>
Socialisation du pouvoir	<p>Hierarchie</p> <p>Une distinction hiérarchique officiellement rejetée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un gérant sans mission, tiré au sort (Coopcom) - un PDG élu dont le poste est tournant et la fonction limitée à animer les débats, ce qui devient une tâche ingrate et épuisante lorsque les relations internes sont mauvaises (Imprim'coop) <p>Emergence de leaders naturels et pluriels chez les personnes « moteurs » (les membres plus investis, expérimentés et charismatiques), mobiles selon les domaines d'activité</p> <p>Risque de prises de pouvoir informel de leaders « autoproclamés » au « caractère excessif » qui peuvent se révéler néfastes en bloquant la coopérative (Imprim'coop)</p> <p>Les dysfonctionnements sociaux et les problèmes financiers viennent remettre en cause les principes autogestionnaires fondateurs (comme l'absence de hiérarchie et l'égalité salariale) (Imprim'coop)</p>
	<p>Autonomie</p> <p>Une autonomie proche du sens originel de ce terme mais qui peut engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un fort individualisme lorsqu'elle n'est pas compensée par une forte cohésion interne et un projet commun fédérateur (Imprim'coop) - un surinvestissement dans le projet à l'origine d'une forme d' « auto-exploitation » (Coopcom)

Socialisation des valeurs	<p>Une culture politique et militante qui se nourrit de l'idéal sociopolitique des membres et qui se cristallise dans le projet et l'organisation de l'entreprise (autogestion)</p> <p>Une culture basée sur une forte idéologie commune recoupant projet individuel et projet collectif, assurant une forte cohésion interne et favorisant les prises de décision collectives au consensus mais qui peut engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une pression normative et des phénomènes d'exclusion lorsqu'elle est trop forte pour ceux qui ne la partagent pas (ancrage idéologique et mode de vie différents) (Coopcom) - l'éclatement de l'entreprise en diverses logiques d'action perçues comme opposées et incompatibles lorsque elle est trop faible : le projet politique s'essouffle, peu à peu remplacé par un projet économique, provoquant frustration, crispation et conflits (Imprim'coop) <p>Une culture qui peut s'effriter suite au départ des fondateurs, perçus comme les gardiens des valeurs originelles et qui laissent un vide idéologique suite à leur départ</p>
Environnement et réseaux	<p>Un environnement perçu comme hostile qui peut entraîner le repli de la coopérative sur elle-même (Imprim'coop) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'émergence d'une culture du « client roi » qui fait du client le nouveau patron de l'entreprise et limite la portée émancipatrice du fonctionnement autogestionnaire (Imprim'coop) - Un réseau économique parallèle fait de connivence et de proximité qui se délite sous le poids du contexte économique hyperconcurrentiel (Imprim'coop) - Un rejet de l'autogestion par les réseaux institutionnels formels de l'Economie Sociale malgré la convergence de leur projet (Coopcom, Imprim'coop) et plus généralement par l'environnement général, incrédule face à ce type d'organisation alternative <p>Une communication externe de proximité assurée par l'ensemble des membres soucieux et fiers de promouvoir l'autogestion (Coopcom) qui s'affaiblit lorsque le projet politique s'essouffle (Imprim'coop)</p> <p>Création de réseaux informels et restreints de réflexion et de soutien permettant d'échanger sur les pratiques organisationnelles alternatives (Coopcom : REPAS, Imprim'coop : G9)</p> <p>Création d'un réseau d'entreprises par essaimage permettant de faire perdurer les pratiques autogestionnaires malgré l'accroissement de la production mais qui peine à trouver le « balancement » entre l'autonomie et l'interdépendance (Coopcom)</p> <p>Une croissance qui nuit à la mise en pratique de l'autogestion (Imprim'coop).</p>

c) Un modèle alternatif pertinent qui pose problème :

➤ L'autogestion : une alternative organisationnelle :

L'étude de ces deux coopératives de production nous donne ainsi à voir l'alternative réelle que peuvent encore incarner les formes organisationnelles autogérées face aux nouvelles formes organisationnelles précédemment étudiées.

Cette étude montre en effet l'autogestion comme un système pouvant permettre :

- Une autogestion élargie à tous les domaines grâce à une socialisation totale de l'information, de la communication et du savoir (qui peut cependant être facilement entravée par de multiples facteurs tant organisationnels, sociaux, psychologiques, comportementaux...)
- Un dépassement réel de la division générale du travail entre conception et exécution grâce à une prise de décision collective et une formation complète (il est toutefois à noter la persistance d'une hiérarchie informelle)
- Une mise en pratique de l'autonomie assez proche du sens originel de ce terme (qui n'est cependant pas sans risque tant pour le collectif que pour l'individu)
- Une culture forte non imposée mais fondée sur une idéologie communément partagée qui recoupe parfaitement les projets individuels et collectif (mais qui peut encore une fois aboutir à des dérives lorsqu'elle est trop forte ou au contraire trop faible)
- Des pratiques de mise en réseau originales par essaimage et création de groupes d'échanges fondés sur une proximité idéologique et organisationnelle qui aident à faire face à un environnement socio-économique perçu comme hostile

Le point le plus essentiel au niveau organisationnel est certainement la possibilité qu'offrent les pratiques autogestionnaires de réellement dépasser le clivage entre conception et exécution du travail. Un fait déjà largement souligné par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « un autre paradigme de fonctionnement social est bien à l'œuvre dans ces structures nouvelles. La comparaison de toutes ces analyses fait ressortir les traits saillants d'un modèle d'organisation qui se différencie autant du taylorisme que des managements ou des principes de gestion par les relations humaines (...). La division, devenue traditionnelle, entre décisions, exécutions et encadrement est ainsi remise en cause tant sur le plan hiérarchique que sur le plan fonctionnel ».

Pour éclairer les différences fondamentales qui séparent les nouvelles formes organisationnelles des organisations autogérées, on peut ainsi reprendre l'opposition qu'opère Eugène Enriquez (1997) entre la structure technocratique et la structure coopérative. Alors que la première conjugue la participation à « un pouvoir fort » et à un « fonctionnement rationnel » et n'offre finalement aux salariés que « la possibilité de prendre des décisions mineures » concernant « le choix des techniques et des moyens dans le cadre d'une politique définie par le DG », la seconde « s'offre comme la modalité par laquelle peut se briser l'antique séparation entre pensée et exécution ». Eugène Enriquez note cependant les « difficultés notables » que rencontre ce type de structure.

Quoiqu'il en soit, pour cet auteur, les structures technocratiques, à l'origine « de nouvelles formes sociales qui n'ont plus de participative que leur nom », doivent clairement « être détachées des structures coopératives, car elles se fond[ent], en fait, sur une vision de l'homme et de l'entreprise profondément opposée à celles qui gouvern[ent] les structures coopératives ».

Mais les pratiques autogestionnaires représentent également une véritable alternative en ce qui a trait à la communication dans les entreprises.

On peut ici reprendre la typologie d'Isabelle Orgogozo (1998) sur les différents types de communication en entreprise pour éclairer les différences qui distinguent celle mise en œuvre dans les nouvelles formes organisationnelles de celle mise en œuvre dans les coopératives autogérées. Isabelle Orgogozo distingue ainsi trois types de communication : instrumentale, stratégique et communicationnelle.

Les deux premiers modes ont pour point commun d'être orientés « vers l'atteinte de buts choisis par celui qui exerce le pouvoir ». Leur modalité d'action diffère cependant puisque la première s'exerce par des ordres et « exclut le jugement, la délibération et la discussion » alors que la seconde « s'exerce au moyen de la persuasion, voire de la manipulation. L'objectif du dirigeant est de trouver des arguments qui rendront son but désirable pour l'ensemble des acteurs ». Ce second mode de communication, dit stratégique, présente cependant le risque « d'établir un décalage de plus en plus manifeste entre le discours tenu sur la nécessité de dialoguer et les faits, ce qui peut déclencher des réactions de rejet ou de révolte extrêmement violente », comme nous l'avons bien vu avec les ingénieurs rennais de SI.

La troisième enfin, « est orientée vers la construction d'un accord admis par toutes les personnes concernées. Son mode opératoire repose sur l'analyse des faits, l'exercice du

jugement par chacun et l'explication des valeurs et points de vue qui sous tendent le jugement ». Un mode de communication qui présente l'inconvénient de la lenteur mais qui a l'avantage d'assurer une forte cohésion.

Historiquement ancrée dans le premier mode, la communication d'entreprise semble dévier vers le second avec les « nouvelles formes organisationnelles ». La communication mise en œuvre dans les coopératives autogérées s'ancre pour sa part dans le troisième type.

On retrouve ainsi dans le tableau d'Isabelle Orgogozo nombre des traits que nous avons pu observer dans nos entreprises et qui nous permettent de mieux comprendre ce qui oppose les formes organisationnelles autogérées aux nouvelles formes organisationnelles :

LES TROIS MODES DE COMMUNICATION			
DOMINANTE	I – INSTRUMENTALE	II – STRATÉGIQUE	III – COMMUNICATIONNELLE
Orientation	Le succès	Le succès	Construction d'un accord admis par tous
	Obtention du résultat attendu par l'intéressé		
Modes	L'ordre La consigne L'OST	La séduction Le slogan La publicité	L'énoncé des problèmes La discussion collective La circulation de l'information sur les faits, les valeurs et les points de vue
Objectif	Supprimer toute marge d'incertitude par rapport au résultat attendu en évacuant la liberté, la réflexion, la discussion	Faire coïncider le désir de l'autre avec celui de l'intéressé	Actions concertées autour d'objectifs acceptés, cohérents avec les valeurs
Risques	Atrophie	Décalage sensible entre le vécu et le dit : « C'est un discours, de la manipulation »	La lenteur de la prise de décision
Avantages	Facilité Sécurité	Amusant, sensation de pouvoir	Contribution active Forte cohésion du système et aptitude à regarder l'extérieur

Source : Orgogozo, 1998

Pour nous aider à saisir l'altérité que représentent les formes organisationnelles autogérées face aux nouvelles formes organisationnelles d'un point de vue plus politique et symbolique, on peut enfin se référer aux travaux de Philippe Lorino (1997) distinguant les organisations « hiérarchiques » des organisations « connexionnistes ».

Cherchant à mieux cerner les mécanismes de coordination en entreprise pour dépasser le point de vue descriptif de Mintzberg, cet auteur nous propose de nous centrer sur deux axes de questionnement :

- l'axe politique : « la coordination est-elle le fait d'un pouvoir central qui l'impose par voie hiérarchique, émerge-t-elle d'un fonctionnement en réseau des acteurs ? Quel mécanisme de pouvoir la fonde ? »
- l'axe sémiotique : « le référentiel commun est-il implicite ou explicite La coordination passe-t-elle de manière privilégiée par la circulation des signes (coordination explicite) ou passe-t-elle par la similitude des cartes mentales des acteurs, la convergence de leur théorie « intime » de l'action (coordination implicite) ? »

A partir de ces deux axes d'analyse, il distingue deux « modèles types théoriques » qui illustrent bien nos deux terrains d'analyse dans leurs différences :

	Hiérarchique	Connexionniste
Explicite (signes)	Supervision, (directives, règles, normes)	Ajustement mutuel (échanges latéraux de signes)
Implicite (théories de l'action implicites)	Conditionnement (imposition de profils comportementaux et culturels)	Affinité (communauté spontanée de pensée et de réactions)

Source : Lorino, 1997

Les pratiques autogestionnaires nous apparaissent donc comme un terrain certes peu commun mais qui se révèle fort intéressant pour les travaux s'ancrant dans une approche communicationnelle et complexe des organisations.

➤ L'autogestion : un terrain pertinent pour développer une approche communicationnelle et complexe des organisations :

Basée sur une prise de décision collective et un partage maximal des informations, des savoirs et des possibilités d'expression, l'autogestion nous paraît tout d'abord fort propice au développement de cette sybernétique qu'Edgar Morin (1977) appelle de ses vœux cherchant à

substituer l' « art/science de la gouverne » par l' « art/science de piloter ensemble, où la communication n'est plus un outil de la commande, mais une forme symbiotique complexe d'organisation ».

Au modèle unidirectionnel de la transmission issu des sciences de l'ingénieur se substitue en effet une conception de la communication en entreprise proche du modèle orchestral de la communication de l'Ecole de Palo Alto où « il n'y a ni chef, ni partition. Chacun joue en s'accordant sur l'autre (...) chaque individu participe à la communication plutôt qu'il n'en ait l'origine ou l'aboutissement » (Winkin, 1981).

La communication n'est plus ici synonyme de « transmission », sens « qui prédomine dans toutes les acceptions françaises contemporaines » ainsi que dans les nouvelles formes organisationnelles, mais retrouve un sens proche de sa signification originelle qui est « la mise en commun » (Winkin, 1981). La définition qu'Yves Winkin (1981) nous donne de ce sens originel révèle d'ailleurs les liens profonds et symbiotiques qu'entretient cette acception de la communication avec l'autogestion : « ''communiquer'' et ''communication'' apparaissent dans la langue française dans la seconde moitié du XIV^e siècle. Le sens de base, ''participer à'', est encore très proche du latin *communicare* (mettre en commun, en relation). (...) Jusqu'au XVI^e siècle, ''communiquer'' et ''communication'' sont donc fort proches de ''communier'' et ''communion'', termes plus anciens (Xe, XII^e siècle) mais également issus de *communicare*. On peut également rapprocher de ces termes le substantif ''communier'' au sens de ''propriétaire en commun'' ». Ces notions de propriété commune, de mise en commun et de participation font directement écho à l'utopie autogestionnaire.

L'autogestion semble ainsi nous convier concrètement à ce « penser autrement la communication » auquel nous invite Béatrice Galinon-Mélénec (2007) et nombre de chercheurs en organisation et en communication avec elle.

L'autogestion nous semble également particulièrement bien se prêter à la refondation du projet critique de la communication organisationnelle promue par Alain Laramée (1997), que nous avons évoqué en introduction. A la perspective productiviste dominante basée sur l'utilitarisme et le contrôle, cet auteur cherche à ancrer le champ de la communication organisationnelle dans une logique plus « participationniste », basée sur la démocratie et l'émancipation. Il dresse ainsi un tableau opposant point par point ces deux approches dans lequel on retrouve un certain nombre de constats effectués dans cette étude :

La dichotomie productivisme-participationnisme en communication organisationnelle

1. La logique productiviste

- Les connaissances concernent des habiletés techniques et instrumentales de planification, de modélisation rationnelle, d'autonomisation, de mesure et d'évaluation selon un point de vue d'acteur privilégié ou dominant.
- Le changement est conçu pour augmenter la compétitivité de l'organisation par l'adaptation et la mobilisation des employés.
- Les connaissances doivent être transférables directement et à court terme dans les milieux de travail.
- Les savoirs visent une efficacité pratique et économique mesurable.
- Logique de la régulation.
- Le paradigme est de type digital. Il propose une représentation élémentariste (Barrel, 1990) des phénomènes et des cadres d'analyse de manière à sélectionner systématiquement les options et à conduire à une intervention algorithmique directe sur les phénomènes.
- Son horizon est le court terme.
- Ce paradigme propose une représentation positiviste et fonctionnaliste de la communication et développe ce que Proulx et Breton (1989) appellent une «culture de l'évidence rationnelle».
- L'enseignement met l'accent sur la formation d'experts techniques, sur les méthodes de traitement et de production de l'information, de mesure et d'évaluation.
- Le contenu des enseignements doit développer des compétences définies par les entreprises ou, à tout le moins, convaincre ces dernières de leur potentiel à mieux servir leurs intérêts si elles y recourent.
- Les valeurs sociales véhiculées par ces programmes auront donc tendance à reproduire celles véhiculées par les entreprises de référence dans l'identification des contenus d'enseignement.

2. La logique participationniste

- Les connaissances concernent davantage le développement de l'esprit critique, les compétences de négociation, de discussion, de résolution collective de problèmes et de prise de décision selon la dialectique des points de vue d'acteurs potentiels.
- Le changement concerne autant les modalités de prise de décision que les savoir-faire (Argyris et Schön, 1978; Schön, 1983).
- Les connaissances ne peuvent pas être directement transférables mais servent de cadre de référence pour la construction de perspectives autonomes en milieu de travail.
- Les savoirs visent une efficacité théorique et politique concrète.
- Logique de l'autoorganisation
- Le paradigme est de type analogique. Il propose une représentation des phénomènes et des cadres d'analyse de manière à favoriser l'émergence d'alternatives et l'appropriation locale des options de transformations possibles sous la forme de stratégies doubles (Barel, 1990).
- Son horizon est le long terme.
- Ce paradigme propose une représentation phénoménologique, herméneutique et interprétative de la communication et développe ce que Proulx et Breton appellent une «culture de l'argumentation».
- L'enseignement met l'accent sur la formation de «médiateurs relationnels» à la dynamique des réseaux de pouvoir, les méthodes de création et d'analyse des discours, la dynamique des conflits organisationnels.
- Le contenu des enseignements doit donc correspondre au contenu des compétences définies selon les idéologies et les systèmes de représentation en vigueur normalisant les relations entre l'individu et ses pairs et entre l'individu et sa société.
- Les valeurs sociales véhiculées par ces programmes auront tendance à reproduire celles véhiculées par les mouvements idéologiques et sociaux porteurs de transformations et d'alternatives aux idéologies dominantes légitimant les institutions de la société.

Source: Laramée, 1997

Nos études de cas viennent particulièrement bien illustrer les paragraphes 1, 4, 8, 10 et 11.

Dans le premier paragraphe, l'auteur oppose des connaissances techniques à d'autres types de connaissances concernant « davantage le développement de l'esprit critique, les compétences de négociation, de discussion, de résolution collective ». Une opposition que l'on retrouve dans nos études entre :

- d'un côté des salariés cantonnés aux domaines techniques tant pour l'exécution du travail, les prises de décision que l'apprentissage,
- de l'autre, un système d'apprentissage bien plus ouvert qui non seulement élargit les compétences techniques à l'ensemble des domaines de l'entreprise (production, gestion et comptabilité, politique salariale...) mais qui surtout les dépasse en permettant à chacun d'accroître ses capacités à s'exprimer et à s'affirmer ainsi que sa conscience politique et sa culture générale.

Dans le quatrième paragraphe, l'auteur oppose des savoirs visant une efficacité pratique et économique à des savoirs visant une efficacité théorique et politique. Ici encore, on retrouve une des distinctions majeures qui différencie les nouvelles formes organisationnelles des formes organisationnelles autogérées, les premières étant basées sur un projet économique et les secondes sur un projet politique.

Le huitième paragraphe oppose deux conceptions de la communication. Une opposition que l'on retrouve également dans nos études avec, d'un côté, une persistance et une extension de la conception unidirectionnelle, technicienne et instrumentale de la communication qui renvoie finalement à une parole autoritaire, et, de l'autre, une conception plus « orchestrale », anthropologique et démocratique de la communication plus proche de la « culture de l'argumentation » privilégiant la « discussion des faits et l'échange des points de vue » (Breton et Proulx, 1993).

Les dixième et onzième paragraphes distinguent un contenu d'enseignement et des valeurs sociales 1) imposés par les entreprises ou 2) définis par des valeurs idéologiques. Ici encore, on retrouve une des distinctions que nous avons opérées entre les nouvelles formes organisationnelles - dont les pratiques et la culture sont façonnées par la Direction - et les

formes organisationnelles autogérées - dont les pratiques et la culture sont modelées par une idéologie commune.

➤ Principaux enseignements sur l'autogestion : un modèle qui pose problème :

Les facteurs favorables :

Ces études nous renseignent également sur les facteurs facilitant la mise en œuvre de ce modèle alternatif d'organisation et de communication.

Les facteurs organisationnels :

- Les réunions collectives régulières assurant une prise en charge collégiale des prises de décision et qui favorisent la socialisation des informations, de la communication et du pouvoir dans tous les domaines
- L'organisation en bureau ouvert et les méthodes de travail collaboratives telles que l'entraide et le travail en équipe assurant une prise en charge collégiale de l'activité productive et qui favorisent la socialisation des informations, de la communication et des savoirs
- Une formation polyvalente et complète, facilitée par des formations internes et réciproques, le travail collectif et l'expérimentation de l'autogestion, qui favorise la socialisation des informations, des savoirs et du pouvoir
- L'essaimage qui permet de préserver le fonctionnement autogestionnaire malgré l'accroissement de la production et, par conséquent, de la taille de l'organisation

Les facteurs culturels :

Une culture commune forte qui favorise l'adéquation entre projets individuels et collectif, la cohésion interne, la prise de décision collective par consensus et la socialisation du pouvoir ainsi que la prise en charge collective de la communication externe et de la promotion de l'entreprise et la constitution de réseaux informels d'échange, de réflexion et de soutien

Les facteurs personnels et comportementaux :

Les compétences communicationnelles (capacité à s'exprimer en public), des facteurs psychologiques tels que l'assurance, le charisme et le « lâcher prise » qui favorisent la socialisation de la communication et du pouvoir

Les facteurs défavorables :

Mais des facteurs bien plus nombreux peuvent également venir entraver la mise en oeuvre de ce mode de fonctionnement :

Les facteurs organisationnels :

- Une trop grande taille entrave la socialisation des informations, de la communication et des pouvoirs en fragmentant les réunions (ce qui ralentit la circulation de l'information et alourdit le système de prise de décision) et l'entreprise (qui se cloisonne en services et réduit les possibilités de travailler de manière collégiale).
- Les prises de décision dans des instances non collectives et par vote entravent la socialisation de la communication et du pouvoir
- La spécialisation progressive de chacun (liée à la complexification des métiers, à l'impératif de rentabilité et aux préférences personnelles) freine la polyvalence et empêche l'entraide et le travail collectif ce qui nuit à la circulation des informations et des savoirs.
- Les formations externes plutôt qu'internes, moins riches dans leur contenu, nuisent à la socialisation des savoirs.

Les facteurs comportementaux :

- La timidité, le manque d'assurance, l'inexpérience et la jeunesse de certains opposés au charisme, au caractère excessif et à l'ancienneté d'autres entravent la socialisation de la communication et du pouvoir. Emerge une hiérarchie informelle et, parallèlement, une proportion de retraitistes, qui se sentent de moins en moins impliqués.
- Les procès d'intention, le manque d'intercompréhension, l'émotivité excessive, la bouc-émissarisation, le goût de la rumeur ou du conflit, les conflits interpersonnels empoisonnent les débats ce qui nuit à la socialisation de l'information, de la communication, des savoirs et du pouvoir.

Les facteurs sociaux :

Les mauvaises relations internes et la « mauvaise ambiance » découragent les échanges et le travail collaboratif, entravent la bonne circulation de l'information et des savoirs, bloquent les prises de décision collectives et restreignent donc la socialisation du pouvoir. Alliés aux

problèmes financiers, ils encouragent la remise en cause des principes autogestionnaires fondateurs (comme l'absence de hiérarchie et l'égalité salariale).

Les facteurs culturels :

- Une culture commune trop forte entraîne une pression normative pour ceux qui ne la partagent pas.
- Une culture commune trop faible fait éclater la coopérative en clans qui suivent des logiques d'actions perçues comme incompatibles, ce qui bloque les prises de décision collectives et donc la socialisation du pouvoir tout en entravant la prise en charge collective de la promotion de l'entreprise et de sa communication externe

Les facteurs contextuels :

- Le contexte économique hyperconcurrentiel actuel plaçant le client au centre de l'entreprise et délitant les réseaux économiques parallèles fait obstacle à la mise en œuvre de l'autogestion.
- Le contexte culturel est également peu porteur pour l'autogestion, rejetée par les réseaux institutionnels historiques et par l'incrédulité de l'environnement général.
- Ce contexte socioéconomique perçu comme hostile peut engendrer le repli sur soi, ce qui freine les relations avec l'environnement

Les dérives :

La mise en œuvre de l'autogestion se confronte ainsi à de multiples obstacles de tous ordres. Mais, plus encore, elle semble parfois aboutir à des formes organisationnelles totalement inverses.

Tout d'abord, si la hiérarchie formelle est rejetée, on constate dans les deux cas l'émergence d'une hiérarchie informelle liée à l'investissement, à l'expérience, au charisme et à l'ancienneté qui peut s'avérer tant motrice que néfaste. Si Coopcom nous donne à voir des leaders naturels, pluriels, mobiles et moteurs, Imprim'coop nous donne à voir des leaders autoproclamés et néfastes pour l'entreprise.

Il est à noter que cette hiérarchie est souvent liée au charisme et à l'ancienneté et peut venir « écraser » les plus timides et les plus jeunes qui constituent alors une portion de retraitistes de moins en moins impliqués. L'exclusion de certains membres des prises de décision est

également favorisée par la fragmentation des instances et la prise de décision par vote et non au consensus.

Il est également à noter que certains domaines complexes de l'entreprise (comme la gestion) peuvent être accaparés par les membres les plus compétents. La socialisation des savoirs se réduit à une simple socialisation des informations dans ces domaines nécessitant des connaissances et des compétences pointues.

Par ailleurs, l'autonomie que permet l'autogestion, si elle se rapproche réellement de la capacité à définir et édicter ses propres lois, peut également :

- soit engendrer un surinvestissement dans le projet au détriment de l'individu qui en vient à s'auto exploiter
- soit dériver en individualisme lorsqu'elle n'est pas compensée par une culture et un projet commun, ce qui nuit à l'entreprise

Enfin, l'idéologie commune à la base des projets autogestionnaires peut :

- entraîner une pression normative voire des exclusions lorsqu'elle est trop forte pour ceux qui ne la partagent pas (ancrage idéologique et mode de vie différents)
- faire éclater l'entreprise lorsqu'elle s'affaiblit et n'est plus partagée par tous : des logiques d'action perçues comme incompatibles s'affrontent et bloquent la prise de décision

On perçoit ici la difficulté réelle de ce type de structure à accueillir le pluralisme et la diversité à travers l'intégration de logiques d'action différentes. Celles-ci sont rejetées à l'extérieur de la coopérative quand elles sont minoritaires ou la divisent en clans lorsqu'elles commencent à rallier plus de membres.

Il est également à noter que l'idéologie peut-être accaparée par les anciens, considérés comme les gardiens des valeurs originelles et qui laissent un grand vide idéologique suite à leur départ.

Imprim'coop nous donne plus particulièrement à voir des paradoxes autogestionnaires difficiles à tenir sur la longueur : l'absence de pouvoir entraîne des prises de pouvoir informelles de la part de membres qui peuvent se révéler néfastes ; l'idéal d'égalité impose

l'égalité salariale mais l'inégalité d'investissement appelle l'inégalité salariale au nom de l'égalité...

L'exemple de cette coopérative nous montre enfin les ravages qu'entraînent les conflits interpersonnels, les mauvaises relations internes et la mauvaise ambiance, court-circuitant les débats et bloquant les prises de décision.

Les formes organisationnelles autogérées offrent ainsi une véritable alternative organisationnelle et communicationnelle grâce à une autogestion élargie à tous les domaines (et non plus restreinte au seuls micro-niveaux d'ordre technique), capable ainsi d'outrepasser la traditionnelle division taylorienne entre conception et exécution du travail, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeant et dirigé.

Ces expérimentations connaissent cependant de nombreux dysfonctionnements qui nous encouragent donc à adopter un regard lucide envers les formes organisationnelles autogérées. A travers eux, l'on perçoit toute la portée des propos de Guy Debord (1970) et d'Edgar Morin (1981) cités en introduction, pour qui les conseils ouvriers et la révolution posent plus de problèmes qu'ils ne proposent de solutions.

Ce sont ces limites et dérives que nous souhaiterions investir à présent pour mieux appréhender l'autogestion, dans la forme qu'elle prend, la place qu'elle occupe et les difficultés qu'elle rencontre, à l'heure de la société de l'information, de la communication et des savoirs.

Pour ce faire, nous allons adopter une « explication dialogique » comme nous y encourage Edgar Morin dans son ouvrage *Autocritique* (1975), c'est-à-dire « combiner l'explication par les conditions extérieures et par la logique interne du système ».

Nous allons plus précisément distinguer trois types de facteurs, en nous inspirant de l'article de Marie-Odile Marty, Pierre Richard, Renaud Sainsaulieu et Pierre-Eric Tixier (1982) cherchant à expliquer « cette difficulté à entretenir un véritable courant de participation » :

- les facteurs contextuels, notamment liés à « la résistance de modèles culturels inconscients »
- Les facteurs organisationnels, liés à « l'état même des structures »
- Les facteurs sociaux et psychologiques, liés « aux capacités de l'individu »

3.4. Limites des formes organisationnelles autogérées à l'heure de la société de l'information, de la communication et des savoirs

3.4.1. Un modèle décalé :

Si les expérimentations autogestionnaires tentent de porter un « message idéologique » vers le monde extérieur pour l'influencer en montrant notamment comment l'on peut s'organiser et entreprendre « autrement », elles sont en retour influencées par cet environnement. Et celui-ci s'avérerait particulièrement peu porteur, voire même contraignant, pour ce type d'expérimentations à en croire les témoignages que nous avons recueillis, notamment à Imprim'coop. De nombreux membres se tournent ainsi vers leur environnement pour expliquer les multiples difficultés que cette coopérative connaît, notamment l'essoufflement de son projet politique, la montée de la logique gestionnaire et le clivage de l'équipe. Ils attribuent ainsi une grande partie de ces évolutions au contexte économique, social et culturel actuel qui participerait largement aux difficultés que ces expérimentations connaissent pour se maintenir et se propager.

a) Le contexte socioculturel :

- Un contexte idéologique, institutionnel et culturel peu porteur :

Tel est le cas de Jean-Pierre d'Imprim'coop pour qui *« l'ère du temps a changé, on est rendu dans un monde libéral. On est plus dans l'esprit idéologique de gauche qu'il y avait y'a vingt ou vingt-cinq ans, à l'époque où ''tonton'' est arrivé. C'est nettement moins porteur aujourd'hui (...) A l'extérieur y'a des discours comme ça, peut être même des agressions. Je pense qu'on est un peu marginalisé maintenant. Je dis pas que c'est la faute des gens qui sont ici, je pense que l'entourage, l'univers, la tendance, le contexte a changé et qu'on est un peu marginalisé, voire ringardisé à l'extérieur. Y'a des copains qui nous appellent ''les hippies'', les belles idées quoi. Soit on est ringardisé, soit on est marginalisé. Malheureusement »*. Une appréciation que l'on retrouve également dans le témoignage d'un des fondateurs de Coopcom, Yves, concédant que l'autogestion *« c'était peut être plus dans l'air du temps »* dans les années 1970.

L'autogestion semble ainsi être victime d'un certain rejet de la part de son environnement actuel de plus en plus incrédule envers ce type d'utopie et du projet organisationnel dont elle est porteuse comme en témoigne Albert : *« au début, quand j'expliquais aux gens comment on vivait, j'arrêtais tout de suite...ils ne comprennent pas (...) Pour certains on est des vrais extra-terrestres »*.

Un phénomène de rejet particulièrement prégnant lorsqu'on s'intéresse aux relations que ces organisations entretiennent avec le monde institutionnel traditionnel auquel elles se rattachent, dont on pourrait pourtant penser qu'il soutient ce type d'expérimentation. Comme nous l'avons vu, les expérimentations autogestionnaires sont « embryonnaires » et mal acceptées au sein de l'Economie Sociale et plus particulièrement du mouvement coopératif. Il en est de même avec les syndicats et les partis politiques à en croire André : *« depuis que je suis rentré là on m'explique que c'est pas viable. Toutes les institutions extérieures à la boîte, Scop, parti politique, syndicat, t'expliquent que c'est pas viable, que c'est une utopie »*. Ce rejet ne semble cependant pas nouveau puisque déjà en 1983, Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty notaient que « les réseaux institutionnels exerc[aient] aussi de fortes pressions vers la conformité » pour ramener ce type de structure « à un schéma de fonctionnement traditionnel ».

Le contexte des années 1970 ne semble donc pas avoir été lui non plus très porteur au niveau idéologique et institutionnel à en croire le témoignage laissé par Marcel Mermoz (1978) soulignant les « conditions difficiles » dans lesquelles évoluait la communauté de travail Boimondau « parce qu'on a le contexte capitaliste autour de nous, on a la mentalité du profit dans les tripes, on a toute la classe ouvrière organisée contre nous – même la CGT et le parti communiste- tout le monde est contre nous ».

Certains « obstacles » culturels sont ainsi déjà présents dans les années 1970 et continuent aujourd'hui de peser sur les possibilités même d'expérimenter l'autogestion. A commencer par la société de consommation qui, selon Albert Meister (1974), a grandement participé au relâchement de « la croyance dans la société nouvelle ». Ainsi, l'émergence des loisirs de masse viennent directement concurrencer les « activités traditionnelles de loisir et de culture des groupes coopératifs » de cette époque. Un phénomène que l'on retrouve bien dans le témoignage de Marcel Mermoz (1978) : « quand la communauté a démarré, il n'y avait pas de télévision, les programmes de radio étaient minables, il n'y avait pas véritablement de vie sociale et culturelle à Valence. De sorte que lorsqu'on faisait des cours, des conférences, des

expositions, un cinéma-club, on venait de l'extérieur ! La télévision a été la première concurrente de la communauté ; ensuite il y a eu la bagnole. Avant, lorsque le gars avait fini son boulot, il venait à son équipe sociale, il trouvait un milieu culturel dans la communauté, il trouvait des copains, il pouvait se livrer à son dada, la photo, la reliure, la philatélie ou autre chose. J'étais contre la bagnole dès le départ (...). Quand on a la bagnole, on s'en sert, on se balade, on ne vient plus aux réunions ; les sorties collectives en groupe, le dimanche, c'est fini. Ces deux apports techniques, télévision et bagnole, ont contribué à amoindrir l'attrait de la communauté comme rassemblement des activités sociales et culturelles ». Un constat que l'on retrouve en filigrane à Imprim'coop où les anciens reprochent à la jeune génération de s'intéresser davantage à leur vie extérieure à la coopérative (loisirs, famille) qu'à la coopérative elle-même.

Albert Meister (1974) incrimine également le rapport au temps des sociétés contemporaines : « les rythmes rapides de la vie urbaine moderne semblent s'opposer aux mécanismes compliqués destinés à maintenir l'égalité parmi les membres, et nous pouvons nous demander s'il n'y a pas contradiction entre la rapidité d'initiative et de décision exigée à notre époque et le respect de la lenteur démocratique. Les groupes coopératifs apparaissent dès lors comme des groupes à rythme lent, préindustriel : pour chaque décision il faut se réunir, des mécanismes de contrôle sont à respecter, des informations à donner ». Un état de fait encore une fois bien illustré par Imprim'coop dont de plus en plus de membres estiment que « *dans le fonctionnement de la société actuelle, si une entreprise veut réussir, on ne peut plus fonctionner comme ça parce qu'il faut de l'efficacité, les gens attendent des résultats* » (Martine).

➤ Une nouvelle génération moins politisée aux revendications différentes ?

A Imprim'coop, le sentiment de décalage avec l'époque actuelle ne vient pas seulement des rapports à l'environnement et s'incarne également en interne dans le clivage qui sépare l'ancienne et la nouvelle génération. En effet, complètement étrangère à la culture ouvrière de la lutte des classes au fondement d'Imprim'coop, la jeune génération serait, selon les anciens, indifférente au projet alternatif de cette coopérative. Ce projet semble ne pas avoir de sens pour cette génération moins politisée, du moins plus modérée et réformiste, plus tournée vers la famille et les loisirs que le travail, revendiquant simplement une place dans la société plutôt

qu'une autre société. La jeune génération semble ainsi démontrer une fois de plus le décalage du projet originel d'Imprim'coop dans le contexte actuel.

Un décalage que l'on retrouve bien dans ce témoignage de Francis : *« les gens maintenant sont totalement différents, ce qui est normal, c'est le reflet de la société. Nous à l'époque on avait tous un passé syndical alors que maintenant beaucoup de gens s'imaginent qu'ici c'est le monde du travail alors que c'est pas du tout ça (...) ça fait un peu vieux croûton de parler comme ça, mais nous on essayait d'aller tout le temps de l'avant, de revendiquer un tas de choses, on essayait d'améliorer les choses. Alors qu'aujourd'hui la société elle cherche dans un premier temps à ne pas perdre ce qu'ils ont (...) apparemment les jeunes n'ont plus les mêmes besoins, ils veulent pouvoir répondre à leurs besoins financiers, ce qui se traduit par un certain comportement dans l'entreprise...ils ont des besoins que nous on ne comprend pas forcément, t'as beaucoup de jeunes ici qu'ont besoin de temps pour leurs enfants »*. Le témoignage de André est relativement proche de celui de Francis : *« tu le vois dans tous les mouvements sociaux, quand tu vois les revendications étudiantes, lycéennes, tu sens que la société derrière elle a tellement bougé, elle est tellement en place que les revendications c'est d'avoir sa place au soleil, c'est pas de voir si ça brille mieux ailleurs. (...) Les manifestations maintenant, c'est pas changer le monde, c'est ''donner moi les moyens de baiser l'autre parce que sinon c'est moi qui vais me faire baiser '' (...) il n'y a plus d'invention, c'est une société de fonctionnaires »*.

Ces propos semblent en grande partie rejoindre les constats de Stéphane Olivesi (2006) concernant « l'évolution structurelle du salariat ». Il constate ainsi un « changement significatif du profil socioprofessionnel des salariés. Plus qualifiés, plus soucieux d'être reconnus pour leurs compétences, plus désireux d'entretenir des liens de coopération avec l'encadrement, ces derniers sont moins portés à développer des comportements contestataires et à se mobiliser collectivement ». Une évolution que l'ont peu également éclairer à la lumière des analyses menées par Jacqueline Palmade (2003) décrivant un « double retrait : retrait de l'investissement du travail, retrait de la sphère citoyenne et politique corrélatifs d'un repli dans la sphère du soi et, ou de la famille », autant de comportements qui se marient mal avec l'expérimentation autogestionnaire.

Comme nous l'avons vu, beaucoup d'anciens reprochent aux « jeunes » membres d'Imprim'coop de ne pas être suffisamment politisés. A noter également le rejet de toute forme de conflictualité par certains d'entre eux, qui en font leur premier facteur de

démotivation. Ils fustigent ainsi l'attitude de certains anciens et leur reprochent leur « *méchanceté* » et leur « *goût du conflit* ». Sarah a ainsi « *du mal à [les] comprendre parce qu'ils aiment le conflit, ils aiment la tension. (...) Certaines personnes ont besoin d'entrer en conflit pour se réaliser* ». Valérie elle aussi note parmi ses facteurs de démotivation « *le goût du conflit de certains, qui se construisent dans le conflit* ».

Ainsi, si l'attitude des salariés des nouvelles formes organisationnelles, et notamment l'exemple des ingénieurs rennais de SI, vient largement infirmer l'hypothèse d'une dépolitisation et d'une déconflituation de la société de l'information, de la communication et du savoir, cette hypothèse devient au contraire des plus pertinentes dans cette coopérative où pourrait très bien s'appliquer cette citation d'Erik Neveu (2006) : « dans une société libérée des idéologies et des illusions épiques, la politique n'aurait ni plus ni moins d'importance que le fait divers ou les soucis privés (...) Dans cet univers le conflit n'est pas forcément impossible. Il est assurément suspect. Il viole la norme communicationnelle, réintroduit la brutalité de rapports de force (...) Des grèves ou des tensions viennent-elles réintroduire de la conflictualité dans une société fondée sur la promesse de sa résorption ? Ce sera précisément le signe d'un déficit de communication, des rapports sociaux archaïques ».

L'exemple de Coopcom vient cependant nuancer ces constats d'une nouvelle génération moins politisée et engagée.

Certes, ici encore, on y retrouve une structuration démographique dessinant un fossé entre jeunes trentenaires et vieux quinquagénaires puisque les quadragénaires sont encore une fois totalement absents. Et, certes, ces deux générations forment elles aussi deux clans distincts puisque les « vieux » vivent ensemble et les « jeunes » appartiennent au même groupe d'amis.

Ces deux clans ne sont cependant pas en conflit à Coopcom. Et ceci pour deux raisons :

Tout d'abord, les fondateurs de Coopcom appartiennent à ces deux classes d'âge différentes : Romain, trentenaire, et Yves, quinquagénaire. Quasiment tous les autres membres de Coopcom ont ensuite été cooptés à partir du réseau amical de ces deux fondateurs.

Par ailleurs, ces deux générations ne souffrent pas d'un décalage culturel aussi grand qu'à Imprim'coop comme le souligne Yves : « *les jeunes de Coopcom ne sont plutôt pas trop conformistes, du coup je ne ressens pas trop de distance* ». Si tous les jeunes ne sont pas aussi politisés et engagés que leurs aînés (comme Marie et Julie qui avouent leur manque de culture politique à leur arrivée à Coopcom), ils partagent cependant tous le même idéal

sociopolitique et le même projet : expérimenter l'autogestion. A en croire Michael, certains jeunes seraient même plus sensibles à l'aspect politique que les « vieux » : *« chez nous, les "anciens" (vieux serait plus juste) sont autant sur le projet que sur la réussite économique (la gestion) voire davantage pour certains des "anciens", alors que certains "jeunes" poussent à plus de "politique" ».*

L'exemple de Coopcom vient ainsi fortement nuancer les constats hâtifs qui pourraient être tirés de l'exemple d'Imprim'coop et qui tend à montrer la jeune génération comme désintéressée par l'autogestion.

Les travaux et conclusions d'Albert Meister (1974), que nous présenterons plus largement par la suite, nous enjoignent également à nuancer le rôle de la nouvelle génération dans l'évolution culturelle que connaît cette coopérative. En effet, selon lui, le poids grandissant de l'influence extérieure sur ces expérimentations et leur acculturation progressive aux valeurs dominantes de la société seraient des caractéristiques intrinsèques de ce type de structure à l'origine de leur évolution dégénérative. Encore une fois, la « dépolitisation » des formes organisationnelles autogérées ne peut être uniquement imputée à la jeune génération de la société de l'information, de la communication et du savoir.

➤ La France : un milieu culturel peu favorable à l'autogestion :

Plus globalement, il semblerait que la culture française soit peu favorable aux expérimentations autogestionnaires. Telle est l'hypothèse que semblent défendre Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). Ainsi, pour ces trois auteurs, « l'enjeu culturel permanent du fonctionnement collectif n'est pas simple à résoudre car, en France tout au moins, les modèles dominants sont plutôt ceux de l'individualisme, de la concurrence et de la sélection de classe ou d'ethnie ». Les représentations culturelles dominantes dans ce pays entraîneraient la suspicion à l'encontre des pratiques collectives et seraient même incompatibles avec leur développement :

Les représentations habituelles de l'autorité oscillent entre la hiérarchie règlementaire des appareils bureaucratiques, le charisme des personnalités exceptionnelles et les traditions professionnelles valorisent l'expertise des anciens. La vie collective, quand elle existe, est plutôt perçue comme une action fusionnelle de masse, comme un jeu de pressions et de tendances au sein d'assemblées tumultueuses, ou bien elle évoque avec nostalgie quelques expériences communautaires passées et idéalisées. (...) Le concept

même de groupe est difficile à cerner car ses représentations les plus communes renvoient aux temps de camaraderie, aux expériences particulières de la dynamique de groupe, ou, plus largement, aux simples agrégats momentanés d'intérêts, sans que l'on parle ou vive jamais longtemps le groupe producteur d'un projet ou d'une action sociale durable. (...) Pas plus que le groupe, le concept de pouvoir ne fait l'objet de représentations compatibles avec une vie collective stable. On y voit surtout l'exercice dangereux et même mauvais de l'autorité supérieure, dont il faut avant tout se défendre (...). Le pouvoir est ainsi rarement perçu comme une expérience souhaitable et partageable. (...) Dans le même ordre d'idées, le conflit qu'engendre tout débat d'idées et toute opposition d'intérêts n'est guère vu comme une expérience tenable et durable pour le commun des mortels : on préfère s'en remettre aux négociateurs, quitte à s'en méfier, ou valoriser la lutte qui devrait éliminer l'adversaire et donc le conflit (...) L'expérience du collectif et les mouvements culturels qu'elle engendre supposent donc un changement important de mentalité à l'égard de l'autorité, du groupe, du pouvoir, du conflit, du régime d'assemblées (Sainsaulieu et al., 1983)

L'ensemble de ces thématiques se heurterait en France, d'après eux, à un « réflexe de méfiance » contrecarrant directement la possibilité d'émergence et de propagation des formes organisationnelles autogérées. Ces auteurs soulignent ainsi « l'insuffisance de modèles alternatifs à la démocratie parlementaire » au sein de la culture française : « d'où nous viendrait une représentation du collectif partagé ? Ni de la famille française, ni de l'école, ni de l'armée. (...) L'esprit d'initiative, de création d'entreprise, d'engagement dans l'expérimentation structurelle est ainsi lourdement grevé de représentations sur l'autorité, la responsabilité, issues du droit, de la famille, de la grande entreprise qui n'ont rien à voir avec une volonté de sociabilité collective fondée sur le partage et l'échange égalitaire » (Marty et al., 1982).

Un tableau un peu noir de la tradition culturelle française que l'on retrouve plus récemment dans un ouvrage d'Isabelle Orgogozo (1998) et qui, pour elle aussi, freine l'évolution des formes organisationnelles contemporaines vers un modèle plus « communicationnel » : « plusieurs traditions encore dominantes dans nos manières de penser et d'agir nous rendent particulièrement inaptes à communiquer ». Elle en décèle plus particulièrement quatre :

- « l'héritage de l'absolutisme royal » avec ses formes pompeuses de pouvoir où tous les regards sont tournés vers le haut et qui dénie la contestation venant du bas

- « l'héritage du catholicisme romain » qui donne l'illusion d'un souverain pontife infaillible et interdit la lecture de la Bible, obligeant à passer par les clercs pour accéder à la parole divine
- « Le centralisme napoléonien » où tout converge vers le centre qui sait tout et décide de tout
- un système scolaire qui sélectionne des élites davantage qu'il n'enseigne

b) Le contexte socioéconomique :

Le contexte économique capitaliste se révèle lui aussi peu porteur pour l'autogestion.

Ici encore, ce fait n'est pas nouveau et semble avoir été déterminant dans l'abandon progressif de la thématique autogestionnaire. Jetant un regard rétrospectif sur l'« histoire contrariée » de l'autogestion, Michel Lallement (2007) souligne qu'« il y a, depuis le début des années 1980, une évolution du système productif, avec un mouvement d'internationalisation, qui déplace les centres de décisions stratégiques loin de la base et qui a contribué à abandonner le mot d'ordre autogestionnaire. La pression économique favorise un tropisme institutionnel, qui fait que pour survivre par exemple, les mutuelles ressemblent de plus en plus aux assurances et que les coopératives ressemblent de plus en plus aux figures dominantes de l'entreprise ».

Ce contexte semble cependant de plus en plus contraignant comme en témoigne bien l'exemple d'Imprim'coop, coopérative qui connaît actuellement une situation économique difficile. D'après les constats que nous avons pu faire et les témoignages recueillis, le fonctionnement et les valeurs d'Imprim'coop sont en effet complètement bouleversés par le contexte économique actuel qui vient les remettre en cause. Si Coopcom faisait l'objet de moins de difficultés en 2005, elle ne semble pas non plus avoir échappé à certaines influences néfastes du contexte économique actuel.

Il était de lot commun dans les années 1970 pour certains syndicats et partis politiques pourtant favorables à l'autogestion de rejeter toute expérience concrète et immédiate en arguant que celle-ci est impossible en contexte capitaliste. Si Edmond Maire, syndicaliste CFDT fervent défenseur de l'autogestion, concédait en 1976 que « c'est une paresse d'esprit dangereuse qui pousse certains à considérer que rien n'est possible sans que préalablement il y ait eu un changement de lois, de pouvoir politique ou de système social », il soutenait cependant que « des expériences du passé, nous tirons une leçon : on ne peut aller vers le

socialisme autogestionnaire si certaines conditions économiques, sociales, politiques et culturelles, ne sont pas remplies. Ces conditions touchent aussi bien aux structures qu'aux mentalités ». A la même époque, Yvon Bourdet (1974) s'interrogeait ainsi, dans des termes très marxistes, sur la « possibilité d'existence authentique (au-delà du parasitisme marginal) dans une société qui n'a pas encore conduit la lutte des classes à son terme » de telles expérimentations.

Cette frilosité à l'égard des expérimentations autogestionnaires concrètes et immédiates est parfaitement illustrée par la position adoptée par la CFDT à l'époque de la reprise de l'entreprise Manuest par ses salariés en 1975. Si le représentant de l'union régionale CFDT ne s'oppose pas à la solution coopérative, il prévient : « il faut qu'une chose soit bien claire ; la coopérative reste une boîte capitaliste dans le cadre d'une économie de marché. Cela signifie que les travailleurs vont être confrontés aux lois de marché, à la rentabilité. Simplement, ils auront un petit droit de regard sur la gestion et la politique commerciale de la coopérative, ainsi que le possibilité de mieux faire appliquer les droits des travailleurs en ce qui concerne l'hygiène, la sécurité...Mais la coopérative ouvrière n'est pas l'autogestion, qui ne sera possible qu'en régime socialiste » (Le Carpentier, 1980). L'hebdomadaire CFDT *Syndicalisme* se prononce pour sa part résolument contre : « cette solution (...) présente en effet des risques très sérieux (...) [dont] celui de s'imposer à eux-mêmes [les salariés] (ou d'imposer à leurs camarades) des contraintes issues des lois du marché capitaliste. Car, coopérative ou non, les règles de gestion des entreprises sont fonction du système dans lequel elles vivent » (Le Carpentier, 1980). Au cours d'une conférence de presse, les responsables de l'union régionale réitèrent leur position : « elle ne peut donner que des illusions aux travailleurs. Il n'y a pas d'autogestion possible en système capitaliste. L'avenir pour une coopérative se limite à deux solutions : soit s'intégrer au système, soit, en refusant à un moment de le faire, s'effondrer » (Le Carpentier, 1980).

Les constats que nous avons pu faire tendent en grande partie à leur donner raison. Ce n'est cependant pas dans cette direction que nous souhaitons orienter notre propos et nous nous inscrivons dans une démarche plus proche de celle d'Albert Meister (1974) en cherchant à éclairer dans quelle mesure les transformations du régime capitaliste « impliquent des changements pour les entreprises communautaires elles-mêmes », influent directement sur leurs formes organisationnelles et sur la possibilité même de mettre en pratique l'autogestion.

Tout d'abord, en faisant désormais du client le nouveau patron de l'entreprise, l'économie de marché contrecarre directement le projet autogestionnaire basé sur le rejet de toute hiérarchie instaurant une domination de l'homme sur l'homme.

Ainsi, quand on leur demande par qui ils sont encadrés, les membres d'Imprim'coop répondent d'abord : « *par personne, je suis mon propre chef* » (Albert), « *chacun est responsable de son travail, il n'y a pas d'encadrement* » (François). Certains viennent cependant nuancer leur réponse : « *personne et tout le monde mais surtout par moi-même et les clients* » (Sarah), « *chaque personne est responsable de son travail, personne ne te dit ce que tu as à faire...sauf les directives des commerciaux par rapport aux clients* » (Albert), « *y'a rien qui vient perturber mon travail, ben tout ça est relatif parce que y'a des délais à tenir* » (Christine).

Un phénomène que l'on retrouve également à Coopcom au travers du témoignage de Marie remettant ici en cause l'une des prétentions de l'autogestion : « *c'est pas des valeurs de liberté qu'on porte... on bosse pour des clients, donc on est pas libre de faire ce qu'on veut, ça peut être bridant parfois, notre petit espace de liberté c'est XX [une revue que Coopcom rédige d'un bout à l'autre], mais même là on s'est fait rappeler à l'ordre quand on a fait l'article sur l'Europe, tu te rends compte que tu ne fais pas ce que tu veux* ».

Ainsi, les contraintes viennent aujourd'hui moins de l'intérieur de l'entreprise (de sa hiérarchie et de son patron) que de son environnement (le marché et le client). De nouvelles contraintes qui s'extériorisent et contre lesquelles l'autogestion à petite échelle (exclusivement axée sur l'organisation interne de l'entreprise) ne peut pas grand-chose. Cette nouvelle donne s'internalise d'ailleurs au sein d'Imprim'coop dans le conflit qui oppose le service commercial (qui représente le marché) à l'atelier de production (qui incarne le cœur de métier traditionnel de cette imprimerie).

Au-delà de l'organisation interne, la lutte contre l'aliénation nécessite donc plus que jamais de créer un maillage économique alternatif pour ce genre d'entreprises. Le secteur de l'Economie Sociale semble en voie d'échouer dans ce domaine au regard de l'expérience que vit Imprim'coop.

En effet, le contexte économique hyperconcurrentiel participe également au délitement des réseaux économiques parallèles formés par les coopératives, les syndicats, les associations, les partis politiques de gauche...qui représentaient auparavant la principale clientèle de cette coopérative. Comme nous l'avons vu avec le témoignage de Francis : « *tu peux brandir ton*

drapeau Scop maintenant, si t'es plus cher que l'autre tu peux aller te rhabiller, même pour un syndicat ou une municipalité de gauche. Avant, ça t'amenait des associations ou des syndicats, mais c'est fini maintenant ».

Les exigences économiques actuelles viennent également limiter les possibilités de polyvalence et de rotation des tâches assurant une prise en charge collective de l'activité et participant donc au partage du pouvoir. Comme nous l'avons vu, la polyvalence était beaucoup plus développée à Imprim'coop il y a quelques années. Depuis, la concurrence économique a obligé chacun à se centrer sur une tâche précise pour être plus productif : *« les cadences sont plus rapides, les délais sont de plus en plus courts, donc à partir de là il te faut des gens spécialisés dans leur métier »* (François). La mise en place des normes ISO ne semble pas étrangère à cette évolution : *« La norme ISO a engendré une spécialisation des postes, on nous a bassiné en nous disant qu'il fallait être performant aux postes où on était, donc on s'est spécialisé et des tâches nous ont été attribuées. La boîte s'est engouffrée dans ce truc là, après pour dire à tout le monde ''faut regagner en polyvalence pour éviter des embauches'', c'est plus délicat »* (Luc).

Pour André, le triomphe du capitalisme viendrait remettre en cause le postulat même sur lequel sont fondées les expérimentations autogestionnaires, donnant ainsi raison aux positions syndicalistes des années 1970 présentées précédemment : *« ce que je pensais quand je suis rentré : on peut peut-être faire quelque chose [à notre niveau] malgré que ça ne change pas [au niveau de la société], je crois maintenant qu'il faut profondément que ça change avant de continuer d'autres trucs. Parce qu'il y a vingt ans, le capitalisme n'avait pas tant gagné que ça. Il était bien parti, mais là il a vraiment gagné ».*

Nombreux sont ainsi les membres d'Imprim'coop à regretter ce contexte économique *« sans pitié »* : *« l'ère du temps a changé, on est rendu dans un monde libéral »* (Jean-Pierre), *« aujourd'hui c'est plus difficile. Je pense que c'est par rapport à ce qu'on est devenu et puis au marché »* (André), *« on vit vraiment dans une économie de marché. Et maintenant c'est œil pour œil, dent pour dent »* (Albert).

Ce contexte économique allié à la situation financière difficile que traverse Imprim'coop vient encore aggraver les tensions internes. Valérie note ainsi un *« repli sur soi depuis les résultats déficitaires »*. Comme l'explique Sarah : *« les temps sont plus durs, et je pense que quand il y a un problème d'argent, c'est comme dans un couple, ça fout la merde. Et là les temps sont*

plus durs et ça se bagarre ». Un état de fait particulièrement saillant dans les coopératives autogérées selon Julien : *« c'est le problème général des Scop : c'est que quand y'a de l'argent, comme c'est géré comme ça, plus ou moins bien, dans les Scop y'a pas vraiment de projet, de ligne, y'a pas quelqu'un qui dit "on va aller par là" (...) Tu prends toutes les Scop qui nous ressemblent, dès que y'a des problèmes de sous, ça part dans tous les sens. Y'en a même qui sont capables de mettre la coopérative en péril. Donc après il se passe n'importe quoi »*.

Face à ce changement de contexte, beaucoup s'interrogent sur les valeurs fondamentales d'Imprim'coop, notamment chez les plus jeunes, entraînant la crispation des plus anciens comme nous l'avons évoqué : *« la culture c'est bien mais il faut qu'elle évolue avec le reste du monde, qu'elle s'adapte »* (Sarah), *« je pense qu'on peut adapter [les valeurs], qu'elles peuvent évoluer. Il faut pas qu'elles restent comme y'a trente ans parce que le monde économique a complètement changé en trente ans, c'est plus la même chose »* (Albert), *« le problème avec l'équipe technique c'est qu'ils ne voient pas que le contexte économique a changé et qu'aujourd'hui, il faut travailler deux fois plus pour le même résultat »* (Julien).

La situation économique semblait beaucoup moins pesante à Coopcom lors de notre étude de cas de 2005, époque à laquelle cette coopérative affichait une excellente santé tant financière qu'autogestionnaire. Il semble cependant que le contexte économique hyperconcurrentiel ait également pesé sur son fonctionnement, comme nous l'avons vu avec le témoignage de Marie regrettant l'abandon progressif des méthodes d'écriture collective *« pour des questions de rentabilité »*. Il semble également avoir pesé sur les mentalités comme nous l'a appris Romain, recontacté en 2009 suite à l'éclatement de la structure (seul rescapé avec Juliette de l'aventure Coopcom, structure désormais strictement grenobloise et dont l'équipe est considérablement réduite). Désireux de tirer des enseignements de son expérience passée, la Coopcom grenobloise s'est refondée sur une nouvelle *« ambiance de travail »* moins tournée vers la rentabilité et plus *« légère »* : *« l'ambiance a vachement changé, on est beaucoup moins nombreux évidemment, mais c'est beaucoup plus posé, beaucoup plus relax, y'a pas d'angoisse. La question de la rentabilité est moins présente : y'avait toujours cette angoisse de ne pas être rentable. On regarde moins les courbes de rentabilité, on se stresse moins »*.

c) Le contexte sociotechnique :

Si le contexte socioculturel et socioéconomique semble ne pas être des plus propices à l'émergence, au maintien et à la propagation des formes organisationnelles autogérées, le contexte sociotechnique semble en revanche beaucoup plus porteur.

Certains défenseurs de l'autogestion ont fondé nombre de leurs espoirs sur l'évolution des techniques, et notamment les technologies de l'information et de la communication, pour faire advenir une société autogérée. Comme l'explique Edmond Maire (1976) : « de même qu'il y a cinquante ans, on affirmait que le socialisme serait l'enfant naturel de la révolution industrielle, certains avancent aujourd'hui qu'il sera le fruit des mutations engendrées nécessairement par la révolution scientifique et technique. D'aucuns se sont même risqués en paraphrasant Lénine (''Le socialisme c'est les soviets plus l'électricité'') à dire : ''le socialisme, c'est l'autogestion plus l'ordinateur'' ». Ainsi, Yvon Bourdet (1974) considère qu'« au niveau des grands ensembles sociaux, voire de l'humanité entière, l'autogestion est rendue possible, en principe, par la technologie moderne ». Tout en affichant une certaine mesure, Edmond Maire (1976) semble partager cette optimisme : « sans croire que la révolution scientifique et technique soit toujours positive, celle-ci peut, soumise aux impératifs de l'être humain, rendre plus actuelle, crédible et nécessaire, la perspective de l'autogestion ».

Le contexte sociotechnique actuel semble en effet offrir une nouvelle légitimité à l'autogestion et créer l'occasion d'un regain d'intérêt pour cette thématique au regard des discours accompagnant l'émergence et la diffusion des « Nouvelles » Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Nous allons nous arrêter un peu plus longuement sur ce contexte sociotechnique car il se révèle en réalité beaucoup plus ambigu, à l'image même de l'autogestion où l'on ne sait plus trop si cette idéologie sert ou combat le modèle organisationnel dominant.

➤ L'imaginaire des NTIC comme porteur d'une nouvelle légitimité pour les formes organisationnelles autogérées :

Avant propos : technique et imaginaire :

Pour nombre d'auteurs, l'analyse des techniques ne peut se satisfaire d'une conception purement techniciste et rationnelle. En effet, comme l'explique Victor Scardigli (1992), « dans le premier temps de sa diffusion, toute nouvelle vague d'innovation conjugue

indissociablement le symbolique et l'opérationnel », « grattons la couche superficielle des discours qui annoncent la naissance d'une innovation ou des justifications qui accompagnent les premières décisions industrielles et politiques : aussitôt affleurent de l'irrationnel, du passionnel ». De même, Alain Gras (1993) note que « le fait technique (...) parle à l'imaginaire, il s'inscrit dans la conscience collective et y trouve son sens en même temps qu'il participe à la transformation de l'environnement ». Les techniques sont ainsi toujours investies par nos « fantasmes flottants en quête d'un corps pour s'incarner » (Scardigli, 1992).

Ainsi donc, « l'étude de l'imaginaire social de la technique apparaît comme une composante importante de l'étude des techniques », « il ne s'agit pas d'un élément accessoire des études sur la technique mais d'une approche essentielle » (Flichy, 2003).

Dans cette perspective, Patrice Flichy (2003) forge la notion de « cadre sociotechnique » à l'origine duquel « on trouve toute une série d'imaginaires techniques qu'il paraît nécessaire d'étudier ». Bertrand Gille utilise pour sa part la notion de « système technique » pour désigner ce réencastrement de la technique dans les systèmes socioculturels. Dans la même perspective, Andrew Feenberg (2004) plaide pour une « approche herméneutique » qui « élargit la définition de la technique au point d'englober sa signification sociale et son horizon culturel ». Ce travail s'inscrit pleinement dans cette démarche.

Les discours révolutionnaires des TIC :

Ainsi donc, l'analyse des techniques ne peut se réduire à la simple dimension technique et doit s'intéresser à l'imaginaire collectif qu'elles cristallisent. Et un imaginaire contient toujours un horizon utopique (un horizon de dépassement des réalités existantes) qui remet en cause les cadres traditionnels. Karl Mannheim définit ainsi les utopies comme des idées « situationnellement transcendantes »³²⁸, l'utopie est un méta discours qui lie l'état présent d'une société inégalitaire et un projet de recomposition et de redistribution de l'ensemble. De même Paul Ricœur (1997) oppose l'utopie à l'idéologie, la première cherchant à bouleverser l'ordre social là où la seconde travaille à le conserver. Le développement d'une technique est donc porté par un imaginaire social situationnellement transcendant par rapport à certaines institutions.

³²⁸ MANNHEIM, Karl (2006). *Idéologie et utopie*. Paris : Editions de la maison des sciences de l'homme, 272 pages. ISBN : 2-7351-1114-8 [1^{ère} Edition : 1956]

Tel est bien le constat que l'on peut faire concernant l'imaginaire entourant les « nouvelles » technologies de l'information et de la communication. Celles-ci viendraient en effet remettre en cause deux institutions clés contre lesquelles les penseurs autogestionnaires comme Proudhon se sont toujours battus : l'Etat et la propriété privée, base de la confiscation et de la concentration du pouvoir tant politique qu'économique.

La réappropriation du pouvoir politique :

Avec les NTIC, émergerait selon certains un nouveau mode de production de règles d'où l'Etat et tout pouvoir central sont absents : le modèle de l'autorégulation ou de l'auto-organisation, basé sur la dissémination du pouvoir politique au sein de l'ensemble de la structure sociale. Patrice Flichy intitule ainsi l'un des paragraphes de son ouvrage consacré à *L'imaginaire d'Internet* (2001) : « Internet, un modèle pour une société sans Etat ».

Cette dissémination du pouvoir s'opèrerait grâce à :

- la démocratisation de la communication (c'est-à-dire de la possibilité pour tous de s'exprimer)
- la démocratisation des informations et des savoirs
- une organisation sociale plus participative.

On retrouve ici une grande partie des thématiques clés de l'autogestion sur lesquelles nous avons basé la définition de notre idéal-type.

Cette réappropriation du pouvoir politique s'opère tout d'abord grâce à la démocratisation du pouvoir d'expression permise par les NTIC et notamment Internet. C'est notamment l'idée défendue par Valérie Peugeot (2007) pour qui, grâce à Internet, « le fait que chaque citoyen dispose potentiellement de la capacité à faire entendre sa voix et à contribuer activement à enrichir l'espace public ouvre une brèche dans le monopole économique, politique et surtout symbolique de la parole ». De même, pour Pierre Lévy (2002) : « le principal avantage de l'Internet (...) est qu'il permet de s'exprimer à tous les acteurs qui le désirent. Résultat : la sphère publique s'élargit ».

L'apparition du web de deuxième génération semble accentuer ce phénomène puisque « là où le web 1.0 plaçait l'internaute en tant que récepteur d'informations et simple utilisateur de services, le Web 2.0 redéfinit son rôle en lui proposant d'être également acteur d'Internet et producteur d'informations » (Chocteau, 2007). Les logiciels libres participent également au

développement de ce phénomène « où le rapport production/utilisation tend à se confondre » (Moineau et Papathéodorou, 2000).

La réappropriation du pouvoir politique s'opère également par une dissémination des informations et des savoirs, augmentant cette fois-ci non plus seulement la possibilité mais également la capacité de prendre part aux décisions.

Les NTIC et Internet sont en effet perçus comme des moyens jusqu'ici inégalés d'accéder pour tous en quelques clics à une profusion d'informations: la diversité des informations présentes sur la toile et la rapidité de transmission des NTIC abolissent la distance et le temps nécessaires pour obtenir une information.

Ainsi, pour Philippe Breton, qui rédigea en 1990 un ouvrage sur *La tribu informatique*, « tout, dans cette technique, est en effet fait pour permettre la circulation des informations. La libre communication des données est la raison d'être même de l'ordinateur ». Il fait ainsi des jeunes « pirates » des « ''Robins des bois'' de l'informatique qui défendent une cause de nature ''politique'', celle de ''l'accès libre aux données'' » à l'origine d'un « ''nouveau droit de l'homme'', conçu dans une perspective de transparence complète de l'information » (Breton, 1990).

Un phénomène encore accru par le développement d'Internet, permettant la mise en réseau des ordinateurs. Comme l'explique Patrice Flichy (2002) : « les pères fondateurs d'Internet n'imaginaient pas seulement un réseau de coopération et d'échange entre les machines et entre les hommes, mais aussi l'accès à un savoir universel ».

Une utopie qui s'accroît encore depuis l'avènement du « web 2.0 » symbolisant « une nouvelle étape dans la réalisation de l'utopie de l'accès aux savoirs universels » (Chocteau, 2007), comme l'illustre bien l'exemple phare qu'est Wikipédia.

Le développement du monde « libre » est lui aussi, encore une fois, partie prenante de ce phénomène. Marco Silvestro et Jean-Marc Fontan (2005) citent ainsi parmi une « variété d'expériences québécoises utilis[ant] l'autogestion sans la nommer » l'exemple des logiciels libres en les présentant comme une forme d'« autogestion dans l'ordre symbolique de la création de connaissances ».

Cette dissémination du pouvoir de communiquer et de s'informer, auparavant confisqué et monopolisé, entraîne un renforcement de la participation de tout un chacun.

Cette thématique de la participation se retrouve dès les années 1960 chez les tenants du déterminisme technique avec « le village global » de Marshall McLuhan caractérisé par le dialogue et la participation.

Elle se développe ensuite sous la houlette des tenants du déterminisme social suite à l'apparition de l'ordinateur personnel favorisant l'autonomie et la participation de chacun à l'encontre de l'orientation centralisatrice donnée à l'ordinateur par le pôle militaro industriel. Comme l'explique Dominique Carré (2005-2006): « le micro-ordinateur devient vite un outil qui symbolise la remise en cause d'un type de société totalitaire, technocratique, permettant d'aller vers une société plus conviviale, plus humaniste, plus autonome ». Se développe alors la notion d'« interactivité », une notion « centrale dans les débats sur le ''pouvoir'' ou l'autonomie de l'utilisateur » (Vidal, 1998). Comme le souligne Florence Millerand (1998), « les technologies que nous appelons ''interactives'' (...) apportent avec elles des modes opératoires spécifiques, qui impliquent non seulement une présence continue de l'utilisateur pour fonctionner, mais également sa participation active. L'ordinateur ne fonctionne qu'en réponse à une action de l'utilisateur, et s'inscrit ainsi en rupture avec le modèle de la réception dans lequel on regroupe les ''anciens'' médias ».

Cette conception des nouvelles technologies est encore largement présente aujourd'hui dans les discours de sens commun. Comme l'explique Victor Scardigli (1992) : « lorsqu'il parle des technologies nouvelles, chaque acteur du jeu social donne l'impression de vivre dans un monde en gestation, dans un univers encore in-forme. Chacun des acteurs sociaux éprouve le sentiment de participer au grand œuvre du créateur. Chaque vague technologique lui apporte le pouvoir d' ''informer'' le monde et l'humanité de demain, dans un sens plus conforme à ses intérêts, à ses aspirations, à sa conception du progrès et de la liberté ».

Cette conception enchantée des TIC est encore une fois amplifiée depuis l'apparition du web 2.0 « dont le fonctionnement est fondé sur la participation d'un grand nombre d'internautes » (Chocteau, 2007). L'Internet de deuxième génération accentue en effet encore la remise en cause du modèle traditionnel de la réception en incarnant « une ère nouvelle où les utilisateurs sont à la fois contributeurs et bénéficiaires. Nous quittons l'ère de l'interaction bidirectionnelle (site web < > utilisateur) pour entrer dans celle de la collaboration et de l'intelligence collective » (Chocteau, 2007).

Le monde du livre participe lui aussi de cette évolution puisque ici « le développement du code n'est plus un acte isolé, que ce soit comme activité personnelle ou dans un cadre

d'entreprise, mais un véritable processus de coopération où le rapport production/utilisation tend à se confondre » (Moineau et Papathéodorou, 2000).

Ouvrant un accès illimité à la parole et aux savoirs et favorisant la participation de tout un chacun, les TIC, boostées par les possibilités offertes par le réseau Internet, incarneraient « un instrument idéal pour faire avancer la démocratie » (Castells, 2001).

Une conception parfaitement illustrée par les propos de Véronique Kleck pour qui, avec Internet :

Une nouvelle organisation du pouvoir politique est en train d'émerger. Une forme inédite de démocratie s'invente sous nos yeux (...) Nous sommes convaincus que nos sociétés numériques produisent un autre rapport au pouvoir politique et que nous ne sommes qu'au début de cette nouvelle étape historique (...) L'exercice du pouvoir se répand, devient diffus et éclaté. Tout citoyen de la communauté est, dans l'absolu, détenteur d'une parcelle du pouvoir politique. Le numérique nous permet de revenir aux fondamentaux de la révolution des Lumières : la souveraineté appartient au peuple (...) L'utopie du pouvoir de tous pour tous et par tous est de nouveau à l'ordre du jour ! (Kleck, 2007)

Pierre Lévy (2002) identifie lui aussi un « approfondissement possible de la démocratie à l'ère de la cyberculture ». De même, Laurent Jacquelin (2004) décrit « l'apparition de nouvelles tendances dans le domaine des technologies de l'information transformant ou concurrençant déjà directement les structures de pouvoir (politique, économique, social) en place [...] Il s'agit principalement de ce que l'on pourrait baptiser "démocratie augmentée" ». Voici comment cet auteur décrit les « modèles typiquement issus de l'ère informationnelle : décentralisé, émergent, auto-organisé, adaptatif, diversifié, bottom-up... et peu coûteux ». Joël De Rosnay (2006) s'inscrit lui aussi dans ce courant en proclamant la fin du mode de régulation pyramidale au profit d'une « corégulation citoyenne ».

L'éradication du pouvoir économique:

Quant à la propriété privée et au pouvoir économique qui lui est lié, les NTIC les rendraient automatiquement caduques en offrant à tous la possibilité d'accéder à des ressources illimitées à des coûts très faibles.

Les NTIC et Internet se basent en effet sur la production et l'échange d'informations, « des biens collectifs purs » dont les caractéristiques rendent désuète la notion de propriété, voire même la référence au monde marchand. Ces biens spécifiques se caractérisent en effet par :

- Leur non exclusivité : on ne peut exclure un agent de son bénéfice ;
- Leur non rivalité : la consommation de ce bien n'entrave pas la possibilité pour un autre acteur économique de consommer ce même bien, ou, dit autrement, la quantité consommée par un agent ne dégrade pas la quantité à disposition des autres agents.

L'information est donc un bien partageable qui peut être consommé de manière égale par tout un chacun. Elle ne renvoie pas à un monde de la rareté mais de l'abondance, bouleversant ainsi les lois économiques traditionnelles. Comme l'explique Patrice Flichy (2001) « avec la loi de l'abondance (...) Les notions de propriété, de valeur, de possession et la nature de la richesse elle-même sont en train de changer plus profondément qu'à toute autre époque. Les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle sont complètement inadaptées à la situation actuelle ». Et pour Bastien Sibille (2003), « cette inadaptation du droit de la propriété au capitalisme cognitif a poussé un certain nombre d'acteurs à chercher de nouvelles formes de propriété. Le mouvement du libre en est un bon exemple ». Le « monde du libre » inaugure en effet de nouveaux modèles économiques basés sur le « rejet de l'appropriation privée » (Moineau et Papathéodorou, 2000) et intégrant parfaitement la loi de l'abondance car avec lui « la valeur d'un logiciel ne diminue pas avec son exploitation, mais au contraire s'accroît. Plus il y a d'utilisateurs d'un logiciel libre, plus son utilisation est intéressante » (Flichy, 2001). Les règles anciennes régissant l'économie comme la propriété, la division du travail et la compétitivité deviennent caduques : place au partage et à la coopération horizontale qui se révèlent bien plus productifs dans le monde du libre. Ainsi, pour Bastien Sibille (2003), « l'expérience du logiciel libre et de l'open source - qui en moins d'une décennie sont passés d'une utopie confidentielle à une réalité industrielle - montre la nécessité de repenser la propriété intellectuelle à l'aune des nouveaux types de coopération intellectuelle ».

Le monde du libre offrirait également l'occasion de sortir du modèle de la société de consommation selon Laurent Moineau et Aris Papathéodorou (2000) : « le processus de création du logiciel libre – contrairement au ''logiciel propriétaire'' - est quelque chose qui échappe ainsi à toute approche *marketing*, se fondant plutôt sur la notion d'utilité sociale ».

Manuel Castells (2001) fait ainsi du libre une réelle « technologie de la liberté » nuisible à l'hégémonie de l'Etat et des grandes firmes : « dans un monde de logiciels en open source, la

capacité de l'Etat et des grandes firmes à contrôler l'architecture de base des applications d'Internet se trouve considérablement réduite ».

Dans une perspective très proche de la pensée autogestionnaire, certains perçoivent ainsi au travers du développement des NTIC la montée « de nouveaux modèles forts de production, modèles qui prennent davantage appui sur le groupe, la collaboration et l'auto organisation que sur la hiérarchie et l'autorité » (Tapscott et Williams, 2007). De même, le rapport mondial de l'Unesco sur « les sociétés du savoir » (2005) souligne la « propension des sociétés en réseaux à favoriser des modes d'organisation coopérative très libres ».

L'analyse que Patrice Flichy nous livre de *l'Imaginaire d'Internet* (2001) semble confirmer cette hypothèse. Il y souligne en effet que les pionniers du net ont été très « marqués par le climat anticonformiste et anti-autoritaire des universités de la côte ouest américaine » de la fin des années 1960, époque où ressurgit avec fracas la thématique autogestionnaire. De plus, les caractéristiques de leur discipline (changement rapide des connaissances, nouveauté des enjeux, jeunesse des équipes de recherche) étaient propices au bouleversement du cadre académique traditionnel de l'Université dans le sens de ces nouvelles valeurs sociales, au premier rang desquelles figurent celles d'égalité et de coopération. Hiérarchie et compétition n'ont en effet pas lieu d'être dans ce monde scientifique où « la compétence l'emporte largement sur la hiérarchie » et où « la collaboration a plus d'efficacité que la compétition entre les chercheurs » (Flichy, 2001). L'utopie portée par la contre culture américaine va ainsi se matérialiser tant dans l'organisation sociale adoptée par ces chercheurs (notamment à travers la méthode des « requests for comments ») que dans le fonctionnement du réseau qu'ils vont mettre en place.

De troublantes similitudes avec l'anarchisme autogestionnaire de Proudhon :

La portée explicitement révolutionnaire des discours accompagnant l'émergence et la diffusion des TIC n'est pas sans rappeler certains des préceptes de Proudhon, père de l'autogestion et de l'anarchisme.

Nombreux sont d'ailleurs les auteurs qui établissent un lien entre Internet et TIC d'un côté et autogestion et anarchie de l'autre. Ainsi, « dans un livre publié en 1982 (*Changer de révolution*), Ellul considérait qu'à la différence de la grosse informatique, la micro-informatique était un outil convivial qui pouvait aider à construire une société plus décentralisée et autogestionnaire » (Vitalis, 2005-2006). De même, aujourd'hui, certains

considèrent qu'« Internet, par sa remise à plat des mécanismes hiérarchiques de production classique (chef > exécutant), [recréerait] d'une certaine manière une forme d'autogestion »³²⁹. Patrice Flichy (2001) fait de son côté plusieurs fois référence à la doctrine anarchiste dans son ouvrage sur *L'imaginaire d'Internet* : en ce qui concerne le réseau fidonet (« son design reposait explicitement sur des principes sociaux anarchistes »), Linux (« Linux constitue un projet coopératif de très grande ampleur qui associe coordination et anarchie »), ou encore en citant le Times « qui présente Internet comme une "autoroute électronique anarchiste" ».

La pensée de Pierre-Joseph Proudhon, souvent présenté comme le père de l'anarchisme et de l'autogestion, incarne en effet particulièrement bien la critique dont les NTIC seraient porteuses en fustigeant le centralisme étatique et la propriété privée. Au niveau politique, Proudhon est en effet un des célèbres pourfendeurs de l'Etat et de toutes formes de centralisme, auxquelles il souhaiterait substituer le « fédéralisme » ou le « mutuellisme ». Au niveau économique, Proudhon est particulièrement connu pour sa célèbre phrase « la propriété c'est le vol ».

Ces deux dimensions, politique et économique, sont d'ailleurs fortement imbriquées chez Proudhon. Ainsi, l'« abolition du gouvernement de l'homme par l'homme » qu'il prône au niveau politique a pour parallèle économique « l'abolition de l'exploitation de l'homme par l'homme ». Comme nous l'explique Pierre Ansart

Il y a en effet, en régime propriétaire, des liens très étroits entre l'économie et le politique comme une pénétration du rapport politique de soumission au sein des rapports sociaux de production. (...) Une société inégalitaire économiquement trace les voies à l'inégalité politique. (...) la concentration des richesses suscite une lutte, une guerre entre possédants et non possédants contre les travailleurs et dès lors la constitution d'une force publique contraignante. Le despotisme politique se développe comme expression de l'accaparement des forces collectives et, simultanément, comme réponse à l'instabilité sociale liée à l'injustice économique. Une dialectique incessante s'établit ici entre la propriété et le pouvoir politique (Ansart, 1984)

Ainsi, pour Proudhon : « l'idée économique du capital, l'idée politique du gouvernement ou de l'autorité (...) attaquer l'une c'est attaquer l'autre... »³³⁰, « ces deux propositions :

³²⁹ Texte anonyme (2006). « Pourquoi le modèle open source est le modèle d'avenir ». Agoravox, 15 juin 2006. Disponible sur : http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=10545, consulté le 2 octobre 2007

³³⁰ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Confessions d'un révolutionnaire*. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

abolition de l'exploitation de l'homme par l'homme, et abolition du gouvernement de l'homme par l'homme, sont une seule et même proposition »³³¹ que les TIC semblent sur le point de réaliser plus de cent cinquante ans plus tard.

A contre-courant du contexte socioculturel et socioéconomique actuel, Les TIC semblent ainsi former un univers sociotechnique très porteur pour l'autogestion, susceptible de lui offrir une réelle légitimité et de nouvelles possibilités de propagation à une époque où elle apparaît pourtant complètement décalée.

Un fait que semble avérer le développement rapide du Web 2.0 et des logiciels libres et les potentialités révolutionnaires qu'on leur accorde.

➤ Expérimentations concrètes de l'autogestion dans l'univers des TIC :

Nous avons souhaité nous intéresser d'un peu plus près à ces potentialités révolutionnaires qu'incarnent le monde du libre et la deuxième génération du web en nous confrontant à deux expériences concrètes qui semblent effectivement très proches de l'utopie autogestionnaire et de ses formes organisationnelles, mais qui illustrent également parfaitement les difficultés de sa mise en pratique.

Le monde du « libre » : Les SSLL³³² du réseau Libre Entreprendre :

Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, l'idéologie qui accompagne l'essor du « libre » semble particulièrement propice à la relégitimation de l'utopie autogestionnaire et à la propagation des formes organisationnelles autogérées.

Hervé Le Crosnier (2009) souligne ainsi la « puissance d'émancipation » et le « réel impact libérateur pour toute la société » que recèle le mouvement des logiciels libres et n'hésite pas à faire un parallèle direct avec les mouvements sociaux et ouvriers : « n'ayons pas peur de dire la même chose avec d'autres mots qui parleront peut-être plus clairement aux héritiers du mouvement social et ouvrier : le mouvement des logiciels libres a fait la révolution, créé de nouveaux espaces de liberté ». Hervé Le Crosnier (2009) perçoit ainsi dans le mouvement des logiciels libres « des éléments du socialisme du XIX^{ème} siècle : ne plus attendre pour organiser des ''coopératives'' et des ''bourses du travail''. Une logique qui est aussi passée

³³¹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Idée générale de la révolution*. Cité Dans ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

³³² SSLL : Sociétés de Services en Logiciel Libre

par l'expérience des mouvements dits alternatifs ('californiens') : construire ici et maintenant le monde dans lequel nous avons envie de vivre ».

Pour sa part, Eben Morgan (2001) place la philosophie anarchiste au centre du « mode de production » des logiciels libres. Plus encore, les possibilités techniques offertes par ces derniers permettraient de dépasser « les problèmes de l'anarchisme » : « la révolution numérique modifie deux aspects de l'économie politique qui ont été par ailleurs invariants dans le reste de l'histoire humaine. Tous les logiciels ont un coût marginal non nul dans le cas du monde du réseau, alors que les coûts de coordination sociale ont été réduits suffisamment pour permettre la rapide formation et dissolution de groupes sociaux de grande échelle et très divers sans aucune limitation géographique ».

Le réseau Libre Entreprendre (LE) constitué de plusieurs Sociétés de Services en Logiciels Libres (SSLL) semble parfaitement illustrer cette nouvelle légitimité et cette possibilité de propagation que pourraient offrir les NTIC, et notamment le « monde du libre », aux formes organisationnelles autogérées.

Nous n'avons pas encore eu l'occasion de rencontrer les membres de ce réseau ni d'observer les pratiques organisationnelles des SSLL qu'il regroupe pour le moment. Nous disposons cependant des nombreux documents mis en ligne sur le site Internet du réseau. Nous nous sommes également procurés une interview du « collectif Easter-Eggs », SSLL membre du réseau, dans le numéro de la revue *Eco'rev* consacré à « repenser le travail avec André Gorz »³³³.

Libre Entreprendre est un réseau de Sociétés de Services en Logiciels Libres (SSLL) créé en 2002. Chacune des quinze SSLL composant ce réseau ambitionne d'étendre « *les valeurs du logiciel libre à leur fonctionnement interne et au fonctionnement du réseau* »³³⁴, notamment celles de liberté et de transparence comme l'explique la charte de ce réseau : « *Le respect de l'esprit du libre signifie adopter la liberté comme première valeur de l'entreprise. L'entreprise doit donc permettre à ses salariés de choisir librement sa destinée ; elle doit être contrôlée de façon démocratique et directe par les salariés eux-mêmes (...) La liberté n'est pas la seule valeur du libre que nous cherchons à promouvoir. La transparence en est une autre. Toute l'information concernant l'entreprise (salaire, contrats, trésorerie, etc.) doit être*

³³³ « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

³³⁴ <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte>

accessible par tous les salariés. De plus ce n'est pas au salarié d'aller la chercher, l'information doit être diffusée vers lui par le biais de canaux identifiés »³³⁵. L'objectif de ce réseau est ainsi de « mettre en pratique la démocratie d'entreprise et le logiciel libre »³³⁶.

Ainsi, l'extension des valeurs du « monde libre » au fonctionnement organisationnel interne et externe rapproche ces structures des formes organisationnelles autogérées.

Les SSSL de LE et l'autogestion :

En effet, dans la charte exposant les motivations, les valeurs et la philosophie de ce réseau, LE explique qu' « une Entreprise libre est un groupe auto-géré d'individus qui lient leur sort au sein d'une structure à taille humaine pour améliorer la liberté de chacun à choisir sa façon de vivre et de travailler (...) Une société libre doit être contrôlée par elle-même ; ce sont les personnes la composant qui la gouvernent démocratiquement. Ainsi les individus s'approprient leur société et en choisissent la finalité »³³⁷. On retrouve dans cette définition une conception de l'entreprise très proche de celle qu'en donne la pensée autogestionnaire.

Toutes les entreprises de ce réseau partagent ainsi les mêmes « valeurs et mode de fonctionnement, basés sur la démocratie d'entreprise, la transparence et la compétence »³³⁸. Les termes utilisés par ce réseau pour se définir laissent d'emblée entrevoir les similitudes qu'il entretient avec l'utopie autogestionnaire.

On perçoit cependant une valeur peu défendue par cette dernière et qui semble au contraire ici centrale : la compétence.

Par ailleurs, le réseau LE ne se revendique d'aucun ancrage idéologique. En effet, comme l'explique les membres de Easter-eggs, SSSL fondatrice du réseau : « [la charte du réseau LE] est peut-être en rupture avec l'idéologie capitaliste mais elle n'a pas de vocation idéologique. Elle pose seulement des principes nous semblant fondamentaux pour travailler dans une structure commune, différemment de ce qui se fait habituellement, de façon moins aliénante. Pour certains elle sera néanmoins idéologique, mais dans tous les cas, pragmatique pour tout le monde (...) certains salariés rejettent explicitement le système libéral et mettent en œuvre, en dehors de l'entreprise, un ensemble de stratégies visant à le combattre. Ce n'est pas véritablement l'objet du réseau qui lui, vise simplement à mettre en

³³⁵ <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte>

³³⁶ <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte>

³³⁷ <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte>

³³⁸ <http://libre-entreprise.org/index.php/Accueil>

*évidence l'existence de formes de travail alternatives. Si cela sape le capitalisme et bien tant pis »*³³⁹.

C'est en effet moins sur l'idéologie autogestionnaire que repose prioritairement la culture de ce réseau que sur celle des hackers : « *le modèle que nous voulons promouvoir est celui d'entreprises dirigées par des hackers, au service de la communauté* »³⁴⁰. Si la culture des hackers et l'idéologie autogestionnaire se recoupent en de nombreux points (toutes deux prônent en effet liberté, égalité, coopération, partage, diffusion des savoirs, créativité), elle se fixe un « objectif premier de performance et d'excellence technologique » (Castells, 2001). Cette culture « techno-méritocratique » où « les clivages fondamentaux ne sont ni personnels ni idéologiques, [mais] sont technologiques » l'éloigne de fait de l'univers autogestionnaire.

On semble ainsi retrouver l'une des grandes différences qui opposent les nouvelles formes organisationnelles et les coopératives autogérées que nous avons étudiées : alors que les premières s'inscrivent dans une culture technique visant l'excellence technologique, les secondes s'inscrivent dans une culture à tendance plus politique et idéologique.

Les choses ne sont cependant pas si tranchées dans le monde du libre et deux univers culturels semblent coexister. Sébastien Broca (2008) note ainsi « la coexistence au sein du monde du libre de deux ''philosophies'' assez nettement opposées » :

La première est représentée par le courant historique des logiciels libres : celui tracé par la Free Software Fondation (FSF) de Richard Stallman qui revendique un réel ancrage idéologique à vocation politique. Ici, « la performance technologique est une préoccupation secondaire par rapport au mouvement social que représente le logiciel libre, et aux principes qu'il défend » (Broca, 2008). Ce dont témoigne bien Richard Stallman lui-même : « pour moi le logiciel libre est avant tout une question de liberté et de communauté. Nous avons besoin du logiciel libre pour que les utilisateurs d'ordinateurs soient libres de coopérer. (...) Que le logiciel libre aboutisse aussi à du logiciel efficace et puissant a été une surprise pour moi, et je m'en réjouis (...) J'accorde bien plus de valeurs aux principes de ''liberté'', ''égalité'' et ''fraternité'' qu'à celui de la ''qualité'' » (Moineau et Papatheodorou, 2000). Ainsi, pour Sylvain Firer-Blaess (2007 a) « la FSF est aussi un organisme politique et idéologique, dans le sens où elle a aussi pour but de transformer un champ de la société en se basant sur une

³³⁹ « « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

³⁴⁰ www.libre-entreprise.org/index.php/Charte

''philosophie''. Stallman considère en effet qu'elle est une ''philosophie politique'' basée sur le droit à l'information libre ».

La seconde « philosophie » s'incarne dans le mouvement de l'Open Source Initiative (OSI), qui s'inscrit bien plus dans une culture technique avec un objectif de performance. Ici, « les logiciels libres doivent être défendus pour l'unique raison qu'ils sont meilleurs que les logiciels propriétaires ! » (Broca, 2008).

L'ancrage du réseau LE semble ambigu en la matière : les questions de « compétence » et de « démocratie » sont en effet érigées au même rang de valeurs fondamentales au sein de ce réseau.

D'un côté, le réseau LE rejette tout ancrage idéologie et politique, comme en témoigne bien l'entretien des membres du « collectif Easter-Eggs » pour la revue EcoRev³⁴¹ que nous avons cité précédemment mais également la lettre mensuelle du réseau d'octobre 2006 où est indiqué que le terme « camarade » pour désigner les entreprises proches mais non encore membres du réseau a été rejeté car porteur d'une « connotation trop politique ».

D'un autre côté, ce réseau fait preuve d'une réelle volonté subversive très proche de l'utopie autogestionnaire : « *nous espérons qu'il y a une vraie dimension subversive dans ce que nous avons mis en place. Ce qui est certain c'est que notre forme d'organisation est une sortie potentielle du postulat qui veut qu'une entreprise soit nécessairement capitalistique et hiérarchique* »³⁴². Les discours des membres du réseau LE sont ici très proches de l'idéologie contestataire qu'incarnent les formes organisationnelles autogérées.

Ainsi, au-delà de l'ancrage idéologique, les pratiques mises en œuvre par les entreprises de ce réseau se rapprochent en tous points de celles des formes organisationnelles autogérées.

La charte du réseau LE stipule en effet que les entreprises intégrant ce réseau se doivent de suivre les trois règles suivantes :

« I.1. prise de décision par consensus de l'ensemble des participants (salariés ?) ou, à défaut, en suivant le principe 1 personne = 1 voix ;

I.2. choix du représentant légal chaque année ;

³⁴¹ « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

³⁴² « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

I.3. si capital il y a, le capital détenu directement ou indirectement par les participants (salariés ?) composant l'entreprise doit être réparti entre eux de manière équilibrée ».

On retrouve ici les fondements organisationnels dont se réclament les expérimentations autogestionnaires qui elles aussi se basent sur la collégialité des prises de décision selon le principe coopératif un homme = une voix, la rotation régulière du dirigeant qui doit être élu et la répartition égale du capital entre l'ensemble des membres.

Des principes mis en application à Easter-eggs qui donnent ainsi à voir la transformation (et non l'éradication) de la hiérarchie qui s'en suit : *« décisions prises presque systématiquement par consensus explicite ou implicite, le recours au vote étant l'exception. Aucune hiérarchie établie entre les différents salariés (qui gagnent tous la même chose). Il serait illusoire de penser qu'il n'existe aucun rapport de domination à aucun moment dans la relation entre collègues, ou que chacun fait toujours uniquement ce qui lui plaît. Mais ces rapports de domination sont fluctuants, peuvent s'inverser d'un chantier à l'autre »*³⁴³. Ainsi une certaine forme de hiérarchie persiste ici aussi, mais, tout comme au sein de Coopcom, elle semble plurielle et mobile.

La « transparence » est également une valeur centrale de ce réseau, la socialisation de l'information étant ici considérée comme un fondement de la collégialité des prises de décision et de l'égalité du pouvoir. Comme l'explique la charte de ce réseau *« pour permettre une démocratie effective, les individus doivent comprendre et juger en connaissance de cause. Pour être impliqué, chacun doit avoir accès à toute l'information relative à l'entreprise et à son fonctionnement »*³⁴⁴. Des propos qui ne sont pas sans rappeler ceux que Castoriadis (1979) tient sur l'autogestion où « décider » c'est, d'une part, « décider soi-même », et, d'autre part, « décider en *connaissance de cause*. Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de toutes les informations pertinentes ».

La charte du réseau stipule six « devoirs » en la matière :

« II.1. chaque individu a accès à l'ensemble de l'information concernant son entreprise ainsi que toutes les autres entreprises du réseau ;

II.2. chaque entreprise a au moins une liste de discussion interne active (permettant de suivre son activité) à laquelle chaque membre du réseau peut s'inscrire ;

³⁴³ « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

³⁴⁴ <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte>

II.3. tous les individus membres du réseau sont abonnés à la liste de discussion du réseau Libre-Entreprendre ;

II.4. chaque entreprise publie dans un répertoire commun au réseau une copie de tous ses documents numériques ;

II.5. chaque entreprise rédige un compte rendu mensuel d'activité, le poste sur la liste de discussion du réseau et le place dans le répertoire commun ;

II.6. chaque individu fait un usage responsable et respectueux de l'information accessible. Il s'engage en particulier à ne rien rediffuser à l'extérieur du réseau sans le consentement du producteur de l'information »³⁴⁵.

Ce « partage de l'information » ne se limite donc pas à l'organisation interne de chaque SSL mais doit également se pratiquer à l'intérieur du réseau pour « *permet[re] à chaque entreprise de bénéficier de l'expérience des autres et [de faciliter] les liens de confiance et la coopération* »³⁴⁶.

Ce réseau permet ainsi un véritable partage réciproque des connaissances, comme en témoigne le tableau suivant relatant les dernières formations internes au réseau, dont on peut cependant regretter qu'elles sont quasiment toutes d'ordre technique - dans la droite ligne de la culture hacker - et donc beaucoup moins diversifiées qu'au sein des entreprises autogérées que nous avons étudiées :

³⁴⁵ <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte>

³⁴⁶ <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Charte>

Formations demandées

Sujet	Thème	Description	Durée	Date	Lieu	Elève	Formateur
La compta dans Néogia	Technique / Compta	Savoir saisir les opérations courantes de la compta dans Neogia	2 jours	A définir	A définir	Code Lutin	N. Malin
SVN	Technique	Utilisation avancée de SVN (créer des branches, patches, propriété, hooks...)	1/2 journée	A définir	Paris ou Grenoble	SFWan, LDD	F. Gannaz
L'encodage des caractères	Technique	Comprendre les différents types d'encodage de caractères utilisés en programmation	1 - 2 h	A définir	A définir	ELEDO, SFWan	F. Peters
Les VCS alternatifs (git, darcs, bzt, mercurial et cie)	Technique	Connaître assez les différences pour savoir quand les adopter à la place de svn	1 - 2 h	A définir	A définir	SILECS, SFWan	fpeters (bzt)

Formations effectuées

Sujet	Thème	Description	Durée	Date	Lieu	Elève	Formateur
Samba	Technique	Prendre en main et voir ce qu'il est possible de faire avec Samba	2 jours	24 et 25/02/07	Biarritz	LDD, Librenberry, Libricks, Ticket-Libre, Praksys, Open Via	Un peu tout le monde ?

Source : <http://www.libre-entreprise.org/index.php/Formations>

Au-delà des échanges de savoirs, cette coopération permet également de « *proposer une offre commerciale étendue et de disposer d'un ensemble de ressources spécialisées et diversifiées* »³⁴⁷. Ces relations de coopération commerciale et d'échanges de savoirs laissent cependant son autonomie à chacune des entités : « *chaque entreprise du réseau fonctionne comme une unité de gestion indépendante* »³⁴⁸. LE forme ainsi un réseau proche du mutuellisme proudhonien conciliant autonomie et interdépendance.

On retrouve ainsi dans le réseau LE toutes les grandes thématiques au fondement de notre idéal-type autogestionnaire : la socialisation des valeurs, qui forme un socle commun auquel chaque entreprise adhère ; la socialisation de la communication, notamment grâce au principe coopératif un homme = une voix ; la socialisation du pouvoir économique et politique grâce au partage du capital et au renouvellement annuel du dirigeant ; la socialisation des informations et des savoirs dans la droite ligne de la culture fondatrice de la « tribu informatique » étudiée par Philippe Breton (1990) ; enfin la constitution de réseaux conciliant autonomie et interdépendance.

³⁴⁷ <http://www.easter-eggs.com/index.php>

³⁴⁸ <http://www.easter-eggs.com/index.php>

Les difficultés de la mise en œuvre de l'autogestion :

L'essor du « libre » et les formes organisationnelles alternatives qu'il favorise semblent ainsi représenter un contexte porteur pour le renouvellement de « l'esprit » autogestionnaire. Ce ne sont cependant pas les possibilités offertes par ces nouvelles technologies qui viendront remédier aux dysfonctionnements que peuvent connaître ces expérimentations.

Le témoignage des membres d'Easter-eggs donne en effet à voir certaines difficultés proches de celles que nous avons précédemment identifiées :

Tout d'abord, la taille de la structure devient ici encore problématique au-delà d'un certain seuil : *« faire tourner une gérance à quatre ou cinq, rien d'impossible ; à quinze tout est différent »*³⁴⁹. Un constat qui semble accréditer les estimations d'Albert Meister (1974) et Marcel Mermoz (1978), et que nous présenterons plus largement par la suite, selon lesquelles au-delà d'une douzaine de personnes la mise en pratique de l'autogestion devient difficile.

On constate également une persistance de la hiérarchie, qui peut être ici tant liée au statut qu'à l'ancienneté : *« le gérant, en tant que responsable, ou "les anciens" sont souvent considérés comme les dirigeants »*³⁵⁰.

Il est d'ailleurs à noter que, au-delà de l'expérience organisationnelle menée par LE et Easter-Eggs, la mise en place d'une hiérarchie et le rôle central occupé par quelques uns, voire un seul, semblent indispensables pour assurer le développement des logiciels libres. La hiérarchisation des communautés de développeurs est souvent passée sous silence dans l'imaginaire qui entoure les logiciels libres comme le souligne Sébastien Broca (2008) : *« celles-ci sont souvent opposées aux structures pyramidales dominantes dans les sphères économiques et politiques (...). Elles sont décrites comme mettant en œuvre une organisation horizontale, reposant sur le partage de l'information et la coopération directe entre participants. (...) L'idéal véhiculé par les partisans du logiciel libre est bien celui d'une communauté d'égaux, reposant sur le partage, la collaboration, et le jugement par les pairs (...) Certaines études de terrain semblent [cependant] démontrer que les structures*

³⁴⁹ « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

³⁵⁰ « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

hiérarchiques sont souvent plus fortes que ce que les acteurs eux-mêmes veulent bien l'admettre ».

Ce rôle est principalement d'ordre technique au départ, mais la taille du projet s'accroissant il dévie vers des tâches plus organisationnelles comme l'expliquent Laurent Moineau et Aris Papathéodorou :

Chaque logiciel libre a une (parfois deux) personne qui assume le rôle de ''maintien'' du code, ce qui est évidemment crucial. Il doit sans cesse ajouter de nouvelles fonctionnalités au logiciel, tout en veillant à la qualité et à la stabilité de celui-ci. Il doit surtout répondre aux demandes des utilisateurs en incorporant des ajouts ou des modifications proposés par ces derniers. Plus le projet a de l'importance, plus il évolue vers des fonctions de coordination voire d'arbitrage, les conflits entre co-développeurs étant assez fréquents. C'est actuellement, par exemple, la fonction du créateur de Linux, Linus Torvalds, dont l'autorité est incontestable sur le développement du noyau (Moineau et Papathéodorou, 2000)

Tout comme à Coopcom, ce sont ici les personnes « moteurs », celles qui « portent le projet », qui deviennent leaders. Ainsi, l'informatique tout comme l'autogestion nécessite un fort investissement comme le souligne Philippe Breton (1990) pour qui « la tribu informatique » est composée de « tous ceux qui témoignent d'un intense *engagement personnel* dans l'informatique ».

Enfin, ici encore, le contexte socioculturel et socioéconomique semble peu porteur et parfois contraignant comme l'expliquent les membres d'Easter-Eggs : « *une des difficultés avec des personnes extérieures (et parfois même des personnes du réseau), et pas seulement dans un rapport professionnel avec une autre entreprise, est le regard parfois gênant de ces personnes qui veulent appliquer une vision hiérarchique à nos relations inter-entreprises, alors que nous nous efforçons de les minimiser. (...) Par ailleurs, ce qui est amusant lorsqu'on parle de ce modèle à des personnes qui ne connaissent pas le réseau Libre-Entreprendre, c'est la première réaction qui est toujours la même ; ''Ah, je ne pensais pas que ça existait''* ³⁵¹. Au point que « *dans certaines situations, il peut être préférable de donner au client l'image qu'il attend de l'entreprise* ».

³⁵¹ « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

Le contexte économique plaçant le client au centre de l'activité participe ici encore à limiter la portée émancipatrice de ce modèle organisationnel : « *notre travail au quotidien est fait de contraintes plus ou moins fortes, liées essentiellement aux projets et aux clients à qui nous devons rendre des comptes* »³⁵².

Le Web 2.0 : Wikipédia :

A côté de l'univers du « libre », l'Internet de deuxième génération, nommé « web 2.0 », semble lui aussi représenter une puissante force de relégitimation et de propagation des formes organisationnelles autogérées. Comme l'explique Félix Weygand (2008) : « dans l'idéologie de la société de l'information, il existe un récit récurrent. Les TIC feraient spontanément apparaître des sources d'information alimentées directement par le public et en quelque sorte autogérées par lui de manière collaborative. Ces sources d'information, baptisées il y a quelques années "cyberespace", sont réapparues sous l'appellation de médias "web 2.0". Ceux-ci seraient des instruments d'un nouveau fonctionnement démocratique, décentralisé et convivial, libérant la richesse constituée par les biens culturels immatériels de la propriété des pouvoirs économiques et politiques qui se l'étaient accaparée, pour la restituer gratuitement et équitablement à l'ensemble des citoyens ». Wikipédia en est une parfaite illustration.

Wikipédia est un projet d'encyclopédie en ligne offrant un contenu libre basé sur la rédaction collaborative grâce à la technologie wiki. « Wikipédia » est ainsi la contraction de « wiki », système de gestion de contenu de site web permettant la création et la modification des pages d'un site Web par tous les visiteurs autorisés, et de « pedia », du mot anglais encyclopedia, pour « encyclopédie ». Wikipédia fut fondée en janvier 2001 par Larry Sanger et Jimmy Wales (la version francophone, qui suivit directement la création de la Wikipédia anglophone, fut créée en mars 2001 mais ne se développa véritablement qu'à partir de 2003³⁵³).

Il n'est guère plus besoin de présenter cet emblème du web 2.0 qui fait aujourd'hui partie des dix sites plus visités au monde, toutes versions confondues. Wikipédia fait en effet l'objet de plusieurs versions selon les pays et leur langue. La plus importante reste la Wikipédia anglophone avec plus de 1,4 millions d'articles qui attirent 97% des recherches

³⁵² « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

³⁵³ <http://stats.wikimedia.org/FR/ChartsWikipediaFR.htm>
http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Historique_de_Wikipédia_en_français

encyclopédiques aux USA. Suivent la version allemande, japonaise, espagnole puis française³⁵⁴. La Wikipédia francophone est le dixième site le plus visité en France avec 7,7 millions de visiteurs en 2007³⁵⁵ et plus de 735 000 articles fin 2008.

Cette étude repose sur une analyse des métapages de la Wikipédia francophone. Les « métapages » sont des pages web annexes au contenu encyclopédique permettant aux contributeurs d'échanger et de statuer sur le fonctionnement de leur wiki. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux pages faisant état du fonctionnement de Wikipédia³⁵⁶, aux espaces de discussion³⁵⁷ et aux métapages où se discutent et s'instituent les règles de fonctionnement pour mieux comprendre la structure organisationnelle de cette encyclopédie collaborative. Parmi ces dernières métapages, nous nous centrerons sur les grandes « prises de décision » qui jalonnent l'histoire de la Wikipédia francophone depuis 2004 :

- L'édiction de règles sur les « refus d'édition et exclusions » (avril 2004)³⁵⁸,
- La création et le fonctionnement du « comité d'arbitrage » (septembre-novembre 2004)³⁵⁹,
- L'élaboration d'un « code de bonne conduite » (octobre 2005-mars 2006)³⁶⁰,
- La modification des critères de droits de vote au comité d'arbitrage (août-septembre 2006)³⁶¹,
- La modification du droit de vote des nouveaux (septembre-décembre 2007)³⁶².

³⁵⁴ <http://stats.wikimedia.org/FR/Sitemap.htm>, consulté le 8 avril 2009

³⁵⁵ <http://www.01net.com/editorial/344447/le-top-10-des-sites-les-plus-frequentes-en-france/?di=9&play=0#debutDiaporama>, consulté le 8 avril 2009

³⁵⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>, consulté le 22 novembre 2007

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>, consulté le 7 décembre 2007

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Les_différents rôles](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aide:Les_diff%C3%A9rents_r%C3%B4les), consulté le 16 décembre 2007

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Administrateur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Administrateur), consulté le 16 décembre 2007

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Comité d'arbitrage](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Comit%C3%A9_d'arbitrage), consulté le 16 décembre 2007

³⁵⁷ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Espace de libre critique du projet Wikipédia](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Espace_de_libre_critique_du_projet_Wikip%C3%A9dia), consulté le 10 décembre 2007

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Le Bistro](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Le_Bistro), consulté le 22 janvier 2008

³⁵⁸ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Refus d'édition et exclusions](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Refus_d'%C3%A9dition_et_exclusions), consulté le 22 janvier 2008

³⁵⁹ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Prise de décision/Modification des critères de droit de vote aux élections du CAR](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Prise_de_d%C3%A9cision/Modification_des_crit%C3%A8res_de_droit_de_vote_aux_%C3%A9lections_du_CAR)

³⁶⁰ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Prise de décision/Comportements problématiques](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Prise_de_d%C3%A9cision/Comportements_prob%C3%A9matiques), consulté le 26 janvier 2008

³⁶¹ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Prise de décision/Modification des critères de droit de vote aux élections du CAR](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Prise_de_d%C3%A9cision/Modification_des_crit%C3%A8res_de_droit_de_vote_aux_%C3%A9lections_du_CAR), consulté le 24 janvier 2008

³⁶² [http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:Prise de décision/Droit de vote des nouveaux](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Prise_de_d%C3%A9cision/Droit_de_vote_des_nouveaux), consulté le 25 janvier 2008

Nous ferons dialoguer ce matériel empirique avec les recherches menées sur cette encyclopédie collaborative en ligne par Sylvain Firer-Blaess lors de son cursus à l'Institut d'Etude Politique de Lyon, et celles de Laure Endrizzi pour l'Institut National de Recherche Pédagogique.

Wikipédia et l'autogestion :

Contrairement aux SSLL du réseau Libre Entreprendre, Wikipédia n'utilise pas le terme d'autogestion mais lui préfère celui d'auto-organisation, qui présente il est vrai l'avantage d'être moins entaché d'idéologie et de revêtir l'aspect d'un véritable concept scientifique.

Le concept d'auto-organisation est en effet d'abord né dans les sciences dures (chimie, physique et biologie). Certains ont ensuite tenté de l'importer dans les sciences humaines à la faveur du développement de cette méta-science qu'est la cybernétique et, parmi eux, certains ont opéré un rapprochement direct avec l'autogestion. En effet, comme l'expliquent Pierre Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy en introduction du colloque de Cerisy de 1983 consacré à l'auto-organisation : « les théories de l'auto-organisation pouvaient passer pour "fonder scientifiquement l'autonomie". Il n'en fallait pas plus pour que certains y découvrent le moyen de légitimer scientifiquement tout un ensemble de revendications sociales et politiques qui vont de l'autogestion à l'autonomie des régions, de l'écologie à la critique illichienne de l'hétéronomie ». Tel est d'ailleurs le cas de Pierre Rosanvallon (1983) et de Cornélius Castoriadis (1983) durant ce colloque. Il reste que les contours de ce concept sont mal définis en sciences humaines et qu'il semble entretenir certaines différences avec celui issu des sciences dures, comme en fait d'ailleurs état le colloque de Cerisy distinguant dès son ouverture trois conceptions bien différentes de l'autonomie que ce concept recouvre.

Quoiqu'il en soit, c'est pour ce terme que Wikipédia opte afin de définir son mode de fonctionnement en affirmant son aversion envers toute règle formalisée : « *Wikipédia est fondamentalement une communauté très évolutive, auto-organisationnelle, qui perdra beaucoup de sa souplesse par l'établissement de règles trop rigides* ». Wikipédia se revendique ainsi d'un mode d'organisation qualifié de « *laisser faire* » basé sur « *un égal droit de participation pour tous, sans égard à l'âge, la compétence ou l'origine, en même temps qu'un minimum de règles, qui peuvent d'ailleurs être ignorées si elles nuisent au travail* ».

Au-delà de ces discours autoréférentiels, certains chercheurs s'étant penchés sur le phénomène Wikipédia semblent accréditer ce fait, comme Sylvain Firer-Blaess (2007 b) pour qui Wikipédia est « auto-organisée » puisque « ce n'est pas une structure supérieure qui prend les décisions, mais où toutes les personnes intéressées et volontaires les prennent ». A travers cette description, on semble se rapprocher d'une forme organisationnelle autogérée. Sylvain Firer-Blaess n'hésite d'ailleurs pas à faire un rapprochement direct entre Wikipédia et l'autogestion anarchiste. Tel est l'objet même de son mémoire (2007 a). Il y soutient l'hypothèse selon laquelle existerait des « liens forts » entre Wikipédia et « différentes pensées ayant pour thème l'anarchisme théorique » ainsi que l'« un de ses pendants pratiques, l'autogestion ou auto-organisation ». Selon son étude, Wikipédia se fonderait en effet sur un principe très similaire à celui de l'anarchisme refusant toute forme de pouvoir et prônant « la mise en place de structures de décisions cherchant à limiter au mieux le différentiel de pouvoir et la domination ». Ainsi, Sylvain Firer Blaess (2007 a) ne voit « pas de structure plus ''autogestionnaire'' que celle pratiquée dans Wikipédia ».

Laure Endrizzi (2006), s'appuyant sur les travaux de Cormac Lawler³⁶³, opère elle aussi un rapprochement direct entre le modèle organisationnel de cette encyclopédie et l'autogestion en affirmant que « Wikipédia est auto-gérée ».

Ce lien reste cependant largement « inconscient » pour la plupart des Wikipédiens comme le souligne Sylvain Firer-Blaess dans son mémoire (2007 a). Le questionnaire qu'il soumit à certains d'entre eux montre ainsi que 55% ne sont « pas vraiment d'accord » ou « pas du tout d'accord » pour dire que « le projet Wikipédia est un projet politique/idéologique ». De même, 63,8% d'entre eux ne sont « pas vraiment d'accord » ou « pas du tout d'accord » pour dire que « l'organisation de Wikipédia peut se revendiquer de mouvements idéologiques/politiques ».

La position des fondateurs est plus nuancée. Larry Sanger a en effet consacré une métapage de la version anglosaxonne³⁶⁴ à expliquer que « *Wikipedia has never been an experiment in anarchy per se, but it has resembled one so closely that it has captured the imagination of quite a few anarchists and libertarians, who have supported Wikipedia's openness with gusto* ». S'il concède que « *the remarkable success of the project so far is in very great measure due to this anarchy, or freedom, or openness, or whatever you'd like to call it. That is*

363 LAWLER, Cormac (2005). « Wikipedia as a learning community: content, conflict and the 'common good' ». In *Wikimania*. Frankfurt, Germany, août 2005.

364 http://meta.wikimedia.org/wiki/Is_Wikipedia_an_experiment_in_anarchy

undeniable », il rappelle cependant que Wikipédia a avant tout pour objectif de créer une encyclopédie et non d'expérimenter l'anarchie. Ainsi, « *the goal of creating an encyclopedia entails that we disallow certain behaviors that would otherwise be permitted in a state of anarchy* ».

Et, en effet, si Wikipédia était très proche de l'autogestion à ses débuts, sa forme organisationnelle semble avoir depuis grandement évolué.

Les dérives de l'autogestion :

- Hiérarchisation :

A l'encontre de l'ambition d'égalité affichée par Wikipédia, on constate en effet rapidement l'avènement d'une hiérarchie basée sur des grades auxquels sont rattachés différents pouvoirs accordant à certains une plus large capacité d'action sur l'encyclopédie et ses contributeurs.

Le premier « grade » est celui de « *contributeur* ». Au sein même de cette catégorie, pourtant basique, s'est installée une différence de pouvoirs. En effet, Wikipédia distingue les contributeurs « *inscrits* » des « *non enregistrés* ». Ces derniers, qui n'ont pas créé de « *compte utilisateur* », peuvent « *modifier et créer des articles (...), participer aux discussions* » mais n'ont pas accès aux « *votes communautaires* ». Ainsi, s'ils peuvent contribuer au projet encyclopédique, ils n'ont pas le droit d'influer sur la manière dont il est mené. Ils sont donc libres d'agir sur son contenu, mais non sur son fonctionnement et ses finalités.

Les administrateurs « sont des contributeurs élus » formant le corps exécutif de Wikipédia : « *le devoir d'un administrateur est d'exécuter les décisions que la communauté (dont il fait partie) a prises* ». Chargés de « réprimer les auteurs de vandalisme et les personnes ne respectant pas les règles » (Firer-Blaess, 2007 c), les administrateurs s'apparentent à des policiers. Pour ce faire, ils ont le pouvoir de supprimer des contributions et de bloquer des wikipédiens.

Ce statut et le pouvoir de blocage qui lui est associé instaure ainsi une « ''hiérarchie'' » basée sur « une différence de pouvoir entre la plupart des wikipédiens, et quelques autres » et une « ''reconcentration'' du pouvoir » (Firer-Blaess, 2007 c). Une dérive attestée par un wikipédien sur l'une des pages du « bistrot » : « *du fait de leur nom (administrateurs) et de*

leurs pouvoirs (bloquer des utilisateurs notamment), les sysops³⁶⁵ sont ce qui ressemblent le plus à un chef sur Wikipédia ».

La nécessité de ce corps policier s'est vite fait sentir suite aux « invasions barbares ». Cette expression renvoie à l'arrivée massive, du fait de la popularité croissante de Wikipédia, de nouveaux internautes souhaitant contribuer à l'encyclopédie et amenant avec eux d'inévitables « éléments perturbateurs » (Firer-Blaess, 2007 c).

« Une seconde structure hiérarchique s'est aussi créée, spécialisée dans la résolution des conflits et autres guerres d'éditions. On pourra faire l'analogie d'un pouvoir juridique, dans le sens où une véritable cour de justice s'est développée » (Firer-Blaess, 2007 c). Les dix contributeurs qui forment ce comité d'arbitrage ont le pouvoir, certainement le plus élevé sur Wikipédia, de bannir certains wikipédiens.

Ce corps judiciaire semble lui aussi être apparu nécessaire pour pallier les limites des modes d'auto-organisation originels face à l'élévation du nombre de contributeurs, « *l'accroissement de la population wikipédienne francophone ne permettant plus, sans illusion, l'exclusion par consensus unanime* ». Ainsi, le 20 avril 2004, Wikipédia se dote de règles permettant le blocage et l'exclusion des contributeurs et fin septembre 2004, un comité d'arbitrage est créé pour décider de la mise en application de ces sanctions.

Si les administrateurs s'apparentent à des « *petits chefs* », les arbitres pour leur part renvoient l'image bien plus inquiétante d'un juge tout puissant. Il est d'ailleurs à noter qu'un administrateur peut également être arbitre et multiplier ainsi ses pouvoirs au sein de la communauté. En effet, durant l'été 2005, période d'activité pourtant creuse pour la communauté wikipédienne, un vote a accordé le cumul de ces deux fonctions. Un second vote, toujours en cours, discute de la limitation de cette autorisation.

- Bureaucratisation :

L'analyse des métapages témoigne également d'une prolifération des règlements allant à l'encontre de l'organisation « laisser faire » et de la limitation des règles prônées par Wikipédia.

Beaucoup critiquent cette dérive qui se traduit par « *trop de bureaucratie* », une « *paperaie inutile et décourageante* » transformant Wikipédia en véritable « *usine à gaz* ». Ce dont certains s'exaspèrent : « *il va falloir bientôt un bac plus 10 pour maîtriser l'ensemble des*

³⁶⁵ Nom également donné aux administrateurs. De l'anglais *system operator*

procédures sur wikipédia », ou se moquent avec ironie : « *je propose en plus de remplir les formulaires 431L et 129D. Pour les non-européens, une copie certifiée conforme du passeport de son chat est à fournir avec le formulaire 12Eb et l'annexe 36 de la demande 1064 à remplir en 18 exemplaires. Comme ça au moins, ça sera clair* », « *on pourrait aussi introduire un pro-rata exponentiel sur les... ok je sors* ».

Les métapages en elles-mêmes témoignent bien de ce phénomène: « à la naissance du site, les articles occupaient 85 % de Wikipédia. En octobre 2005, leur proportion était passée à 70 % » (Giret, 2007) témoignant de la progression du poids des métapages et des questions de gouvernance au détriment du travail sur le contenu. Une évolution que confirme un wikipédien lui-même : « *suivant Wikipédia depuis un moment (en tant que non-inscrit), je ne peux que constater un enlisement de plus en plus important de ce projet dans la bureaucratie au nom d'un ''sérieux'' qu'elle ne favorise à mon sens en rien* ».

Ce phénomène semble une fois de plus lié à l'accroissement de la communauté comme en témoigne un wikipédien: « *en s'agrandissant, Wikipédia prend des proportions kafkaïennes. Les règles deviennent de plus en plus nombreuses et contraignantes* ».

Une évolution qui se révèle directement préjudiciable aux « *nouveaux* » arrivants comme le soulignent certains contributeurs pour qui l'alourdissement du « *droit wikipédien (...)* rend l'insertion dans la communauté trop difficile pour un nouveau », « *le nombre de règles, prises de décisions et votes commence à devenir inquiétant sur la WP francophone, de quoi dégoûter certains nouveaux* ».

Cette évolution représente également un réel danger pour la souplesse de Wikipédia, une caractéristique pourtant intrinsèque aux wikis. Certains wikipédiens jugent ainsi la multiplication des règles « *réthibitoire pour la spontanéité* » : « *avec votre ''zèle réglementariste'', vous allez tuer ce qui fait l'attrait de cette encyclopédie, c'est-à-dire la spontanéité* ».

Wikipédia semble ainsi progressivement dériver vers la bureaucratie, telle que définit par Max Weber (1995).

La forme organisationnelle que revêt actuellement Wikipédia semble en effet concentrer nombre des traits de l'idéal-type bureaucratique issu de la « *légitimité rationnelle légale* ». Cette forme de domination repose sur un ensemble de caractéristiques que nous pouvons

résumer en deux grands axes, dont nous venons de souligner la prégnance au sein de la Wikipédia francophone :

- Cette domination est basée sur des lois et règlements écrits, formels et impersonnels régulant l'ensemble des mécanismes d'action et de décision auxquels tous les membres de la communauté doivent se conformer, comme en atteste la multiplication des métapages ;
- Cette domination est exercée par des individus en fonction de leur statut dans l'organisation qui sont chargés de faire respecter ces lois et règlements et disposent à cet égard de moyens de sanction, comme en atteste les différents grades précédemment présentés.

- Le poids des anciens :

Cependant, le risque d'une confiscation des pouvoirs semble moins provenir de cette hiérarchisation des statuts que de l'ancienneté. Ainsi, pour Laure Endrizzi (2006) : « si une hiérarchie se crée, ce sera d'abord en considération du temps passé ». De même, pour Sylvain Firer-Blaess (2007 b) : « des hiérarchies informelles pourraient se créer (...) en fonction du nombre de temps passé, du nombre de modifications faites, de leur qualité, bref de la prestance gagnée par les wikipédiens, et qui pourraient ainsi reconcentrer le pouvoir à leur avantage ».

Ce que semble confirmer un Wikipédien sur la métapage consacrée à la libre critique du projet : *« il existe un noyau d'habitues, composé pour une grande part des premiers participants au projet, qui a une forte emprise sur la direction globale du projet, et qui évolue en groupe fermé »*. Et les témoignages de ce genre se multiplient sur les métapages : *« Le noyau dur de la communauté limite l'entrée au statut d'administrateur, de bureaucrate ou d'arbitre, en votant systématiquement contre des wikipédiens peu engagés dans la vie communautaire, mais par ailleurs très actifs ailleurs ; ce qui à terme accroît le fossé entre les wikipédiens de la première heure et les nouveaux venus. En fait, on aboutit à terme à une situation où l'on a d'un côté les premiers wikipédiens, qui ont accédé à des statuts "élevés" et contrôlent l'encyclopédie, et de l'autre des wikipédiens "de base" qui doivent se contenter d'écrire des articles », « Wikipédia comporte des milliers d'éditeurs, et seule une poignée, bien entendu, les habitués (qui se croient tout permis, parfois) sont seuls à voter, décider, supprimer unilatéralement. Etc »*.

Des propositions sont d'ailleurs régulièrement faites pour restreindre les droits des nouveaux à ingérer dans la communauté dont ils font pourtant partie. Du 29 août 2006 au 11 septembre 2006, une « prise de décision » fut ainsi lancée pour modifier les critères de droits de vote au comité d'arbitrage, pénalisant les contributeurs les plus récents en élevant la durée d'inscription et le nombre de contributions nécessaires. Une proposition au sujet de laquelle certains ont exprimé leur désaccord en dénonçant sa logique élitiste contraire à l'« esprit wiki » : *« ce durcissement est en contradiction avec le principe du Wiki. Cela s'appelle Wikipédia ici oui ou non ? »*.

Une proposition de prise de décision plus récente témoigne de l'accentuation de ce phénomène en proposant cette fois-ci de restreindre le droit de vote des nouveaux de manière explicite et générale. Là encore, des voix se sont levées contre la dérive de l'esprit wiki : *« n'oublions pas que la vie de WP passe par une arrivée régulière de wikipédiens (...) Cette mesure en découragera plus qu'elle n'apportera de bienfaits et va vers une "élitisation" de Wikipédia (seuls les votes des anciens comptent) »*.

Des expressions telles que « *séparation bureaucratique* », « *privilège* », « *aristocratie* », « *club privé* », utilisées par les wikipédiens lors de ces deux prises de décision, attestent de cette dérive. L'ouverture de la communauté, pourtant intrinsèque à Wikipédia, semble ainsi en danger, ce que certains déplorent : *« évitons de chercher à fermer la porte une fois qu'on est dans le château »*. On perçoit cependant ici une volonté de fermer un peu plus la « vie communautaire » aux nouveaux arrivants, qui semblent payer pour les vandales selon certains : *« cette proposition ayant pour but de lutter contre les faux-nez pénalise les nouveaux participants tout en ne garantissant pas que l'objectif sera réalisé », « n'y a-t-il pas disproportion entre le but poursuivi (lutter contre les tricheurs) et les moyens proposés (exclure une masse de contributeurs) ? »*.

- La montée de l'hétérogénéité :

L'organisation de la communauté semble ainsi progressivement confisquée par les gradés et les anciens qui la rendent de plus en plus contraignante, notamment à l'égard des nouveaux. Wikipédia semble ainsi de plus en plus dériver vers l'« hétérogénéité », telle que définit par Yvon Bourdet (1974), créant « une coupure sociale qui aboutit à deux classes d'hommes, ceux qui pensent et dirigent et ceux qui exécutent ou sont exécutés ».

Cette dérive est particulièrement prégnante dans la gestion des conflits et la socialisation des nouveaux arrivants, les premiers étant désormais monopolisés par le comité d'arbitrage et les comportements règlementés dans un « code de bonnes conduites ».

Comme nous l'avons vu précédemment, la date du 20 avril 2004 symbolise l'échec de l'autorégulation : *« la mise en place d'un comité d'arbitrage tire les leçons de l'échec de ces gestions directes des conflits au moyen de consultations publiques »*. Le vote des règles de blocage et de bannissement marque ainsi une véritable étape dans l'histoire de Wikipédia, franchie avec dépit par certains contributeurs comme en témoignent les propos suivants : *« la liberté raisonnée serait-elle utopiste ? Malheureusement, il faut donc encore des règles pour sauvegarder et faire avancer ce projet humaniste contre les saboteurs. À mon corps défendant j'acquiesce donc », « je trouve cela malheureux que l'on ne puisse pas s'entendre comme des personnes responsables. S'il faut des règles, celles-là ne m'ont pas l'air si mal »*.

Les mécanismes de socialisation des nouveaux arrivants sont eux aussi révélateurs de cette évolution. Cette socialisation s'effectuait auparavant de manière très informelle : Wikipédia comptait sur l'intériorisation progressive des « *bons comportements* » par le biais d'un apprentissage « sur le tas » et au contact des contributeurs expérimentés s'attachant à les promouvoir auprès des nouveaux arrivants. Cependant, au fur et à mesure de sa constitution, la communauté wikipédienne ressentit le besoin de poser des « *principes fondateurs* » puis d'autres « *règles et conventions* » qui se sont progressivement accumulés sans grande cohérence, ce dont le foisonnement désordonné des métapages témoigne bien. La simplicité et le bon sens originel ont ainsi laissé place à une normalisation partielle et chaotique rendant l'apprentissage par tâtonnement et l'accompagnement par les « anciens » insuffisants : *« En ouvrant Wikipédia comme espace de travail collaboratif, les principes fondateurs l'ont souhaité animé d'un certain esprit de tolérance et assurément d'une appropriation simple. Pourtant à l'intérieur, chaque participant doit faire l'expérience d'un dédale de règles plus ou moins contraignantes que la panoplie d'aides n'éclaire que partiellement. Bien qu'une assistance individualisée soit proposée, une bonne part de la bonne volonté est divertie par l'exploration de cet univers et par son apprentissage sur le tas »*. Au-delà de la difficulté des nouveaux arrivants à intégrer ces « *bons comportements* », s'ajoutait le problème posé par la multiplication des « *éléments perturbateurs* » résolument décidés à les enfreindre.

Ainsi, d'octobre 2005 à mars 2006, une discussion puis un vote ont décidé de l'élaboration d'un « *code de bonnes conduites* » ayant « *pour objet de valider une liste simple des principes*

élémentaires à respecter et des formes de comportement qui doivent être évitées ». Une normalisation contraignante commence alors à s'imposer : *« ce fil trace le contour de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas »*. Au-delà des basiques de Wikipédia ayant trait à la rédaction des articles (rappel de la nature encyclopédique du projet, de la nécessaire « neutralité de point de vue », du respect du droit d'auteur et des lois nationales en général), ce « *code de bonnes conduites* » tentait également de légiférer les comportements des contributeurs au sein de la communauté en obligeant par exemple à la « *cordialité* » et à la « *coopération* ». Cette deuxième partie du « *code de bonnes conduites* » marque également l'emprise de la « communauté » sur les contributeurs : *« les décisions communautaires concernant la vie du site doivent être respectées. Une sanction est prise par les représentants de la communauté, son application est effectuée au nom de la communauté. Cette décision ne peut être remise en question que par une nouvelle décision de la communauté »*.

Certains se sont profondément opposés à ce « *code de bonnes conduites* » en dénonçant une « *normalisation abusive* » et une dérive de l'esprit fondateur de Wikipédia : *« je vois dans cette proposition un premier pas vers une réglementation plus précise de Wikipédia, qui jusqu'ici reste plutôt dans le domaine de l'incitatif. Et cela ne pourrait qu'être dommage pour la communauté et le projet tout entier »*. Lors de cette prise de décision, un wikipédien a clairement dénoncé la pression exercée par la communauté en se prononçant « *contre le point communauté qui est d'un totalitarisme effarant* ».

Les propos d'un autre contributeur résument bien la dérive totalitaire que reflète ce « *code de bonnes conduites* » : *« [Cette proposition] aboutit à des horreurs ! Dans la première version de cette "proposition de prise de décision", on pouvait lire : "avertir le wikipédien de son erreur avant de faire appel à la communauté, avant de supprimer/blanchir un de ses travaux", ce qui marquait une volonté de mettre le dialogue très haut dans la liste des priorités. Mais à quoi les rédacteurs de cette proposition ont-ils abouti ? À cette horreur : "Suivre les principes fondamentaux est obligatoire, leur violation peut entraîner des sanctions (comme le blocage de la possibilité d'effectuer une édition) immédiates et sans discussion, le choix des sanctions étant laissé à l'appréciation des opérateurs les appliquant" »*.

Encore une fois, certains wikipédiens ont tenu à souligner l'incompatibilité de ce type de proposition avec « *l'esprit wiki* » en regrettant « *trop de restrictions en général pour un wiki* ».

Cette prise de décision illustre également le « cercle vicieux bureaucratique » dans lequel semble être tombé Wikipédia et que la profusion des métapages illustre. En effet, c'est bien la profusion de ces métapages, rendant trop complexe l'apprentissage du fonctionnement de la communauté, qui a nécessité cette prise de décision. Ainsi, la multiplication des métapages entraîne paradoxalement la création de pages supplémentaires.

Wikipédia avait pourtant à l'origine un modèle organisationnel véritablement proche de l'autogestion, comme en témoigne cette description de Sylvain Firer-Blaess :

Sanger parle alors de l'organisation du projet comme d'une ''saine anarchie'' (...) Lors de ces tous premiers temps, il n'y a absolument aucune règle écrite ni organe de régulation : les conflits, de nature éditoriale, sont réglés par la discussion et le consensus. Il n'y a ni chef véritable -même si Sanger est responsable du projet, il a renoncé à prendre le titre de rédacteur en chef et des pouvoirs supplémentaires-, ni hiérarchie, ni règles précises (...) Ainsi ''l'ordre sans le pouvoir'' semble merveilleusement bien marcher dans les huit premiers mois de Wikipédia (Firer-Blaess, 2007 b)

Cette première phase fut cependant assez courte puisqu'elle débute en janvier 2001 pour s'achever au mois d'août de la même année. Wikipédia est alors principalement composée de chercheurs, formant une communauté fermée et homogène : « quand le projet Wikipédia est créé, il est dès le début ouvert à tous, néanmoins sa population reste majoritairement circonscrite aux experts (...) Cette population primaire est donc une population d'experts du savoir, majoritairement des universitaires » (Firer-Blaess, 2007 b). Cette communauté restreinte et homogène n'est pas sans rappeler celle formée par les pionniers du net analysée par Patrice Flichy (2001).

Cette état d' « Eden anarchiste », comme dirait Sylvain Firer-Blaess (2007 b) citant Larry Sanger, perdure jusqu'à l'été 2001. La notoriété croissante de Wikipédia lui amène alors de nouveaux contributeurs, qui vont être de plus en plus nombreux « augmentant considérablement le nombre d'éditions et d'articles du projet encyclopédique, mais remettant aussi en cause son équilibre initial » (Firer-Blaess, 2007 b). Apparaissent alors des pratiques dites « déviantes », notamment de destruction. C'est ce qu'on nomme, dans l'histoire de Wikipédia, la période des « invasions barbares ». Cette évolution n'est pas sans faire penser à celle de Communitree, cette communauté virtuelle lancée en 1978 qui avait instauré une « totale liberté de communication » et qui « mourra de ce choix. Au début des années 1980,

les lycéens amateurs d'informatique découvriront l'accès au système et y déverseront force messages obscènes et scatologiques, les animateurs n'auront aucun moyen de les arrêter » (Flichy, 2001).

Pour éviter ce funeste sort, la Wikipédia francophone s'est progressivement dotée d'une « structure normative plus stricte » rendant inéluctable la montée de l'hétérogestion comme nous l'avons vu. Il est d'ailleurs à noter que Larry Sanger avait dès le début l'idée d'une montée progressive de l'hétérogestion. Comme l'explique Sylvain Firer-Blaess (2007 b): « Sanger affirme que, dès le début du projet, il ne pense pas que la structure originelle doive perdurer, et qu'une structure normative plus stricte devra être mise en place ». Ainsi, selon Laure Endrizzi (2006), Wikipédia a d'abord été « lancée provisoirement sans règles précises pour mieux appréhender la flexibilité du wiki », mais « à l'origine Wikipedia, née avec un *''com''*, ne se positionnait pas en faveur d'une démocratisation totale des savoirs ».

L'évolution et le fonctionnement actuel de Wikipédia illustre ainsi parfaitement quelques unes des difficultés et des formes régressives que connaissent nos deux coopératives dans la mise en pratique de l'autogestion.

Elle illustre particulièrement bien l'évolution organisationnelle de ces structures qui passent progressivement de l'autogestion à l'hétérogestion. Une dégénérescence apparemment inéluctable selon Albert Meister (1974), dont nous présenterons plus en détail les travaux par la suite.

Elle incarne également le passage difficile d'une communauté restreinte et homogène, comme celle formée par les membres de Coopcom, à une organisation plus élargie et différenciée, à l'image de Imprim'coop. Wikipédia nous pose ici clairement le problème de la taille de ce type de structure puisque c'est précisément l'agrandissement de la communauté qui a contraint à modifier le mode de fonctionnement originel autogestionnaire vers une forme plus hétérogestionnaire. Un écueil qui n'a pas échappé au fondateur de Wikipédia : « Larry Sanger l'avait bien fait remarquer, le modèle qu'il appelait *''anarchiste''*, dans le sens d'une absence totale de structure de contrôle et de répression, confrontait Wikipédia à de graves dysfonctionnements depuis que sa communauté s'était grandement élargie, hétérogénéisée, et ouverte à d'inévitables éléments perturbateurs » (Firer-Blaess, 2007 c).

L'exemple de Wikipédia semble ainsi nous montrer l'inéluctable déclin auxquelles sont vouées les formes organisationnelles autogérées au fur et à mesure de leur évolution et de leur agrandissement. Il nous révèle également le poids fondamental qu'y occupent les anciens,

élément que l'on retrouve dans nos deux coopératives et que l'on analysera plus en profondeur par la suite.

Les expérimentations concrètes menées par le réseau Libre Entreprendre et Wikipédia viennent ainsi fortement nuancer la tentation d'une approche déterministe enchantée des TIC. Si l'imaginaire qui entoure ces technologies et ces expérimentations recoupe effectivement en grande partie celui de l'utopie autogestionnaire et pourrait ainsi participer à lui conférer une nouvelle légitimité dans un contexte qui lui semble pourtant peu favorable, ces technologies ne seront cependant pas la solution miracle aux limites et dérives que connaissent ces formes organisationnelles.

Comme le souligne Dominique Cardon, si Internet enrichit « les outils de la démocratie ou les manières de pratiquer la démocratie dans nos sociétés » en présupposant « une égalité entre participants », on y retrouve souvent « des divisions sociales, des hiérarchies, des formes de classement qui vont retomber relativement fréquemment sur des hiérarchies traditionnelles » (Williamson, 2009). Ainsi, pour Daniel Bounoux : « Internet n'est pas une île d'utopie qui serait à l'abri du monde social »³⁶⁶.

➤ Les TIC, un espoir parcellaire pour l'autogestion :

Pour conclure cet aparté sur le contexte sociotechnique contemporain, nous souhaiterions donc tempérer l'espoir trop grand qui pourrait être placé dans les TIC et nuancer les discours déterministes technophiles parfois trop enclin à l'enchantement que nous avons précédemment présentés et qui voient dans chaque nouvelle technologie la promesse d'un idéal démocratique enfin réalisable.

Des auteurs nous mettent en effet en garde contre les illusions produites par ces discours enchantés.

L'illusion de la démocratisation des savoirs et du pouvoir par les TIC :

Beaucoup d'auteurs fustigent en effet l'illusion basée sur une confusion simpliste entre l'accès à de multiples informations grâce aux TIC et l'acquisition d'un savoir, entretenue par

³⁶⁶ « Internet : un nouvel espace démocratique ? » (2009). Podcast audio de la « table ronde » introduite et animée par Caroline Broué, avec Patrice Flichy, Daniel Bounoux, Dominique Cardon, Forum *Réinventer la démocratie*, Grenoble, mai 2009. En ligne sur <http://www.repid.com/Internet-nouvel-espace.html>, consulté le 9 juillet 2009

exemple par Pierre Levy (2002) : « la poursuite du mouvement d'interconnexion générale entraînera une croissance corrélative de l'intelligence collective, c'est-à-dire de l'art d'échanger les connaissances, de partager la mémoire, la perception, l'imagination et de multiplier les intelligences les unes par les autres ».

Tel est le cas d'Yves Jeanneret (2000) pour qui « les auteurs qui s'expriment sur la question ressassent un discours péremptoire sur la ''société de l'apprentissage'', sans avoir perdu de temps à apprendre comment les savoirs se diffusent dans la société ». Il regrette ainsi la prédominance d'une « conception purement logistique de la pensée selon laquelle ce serait le développement des artefacts, la construction de réseaux d'inscriptions, qui permettrait le développement des cultures (...) il ne suffit pas du tout que les technologies ''traitent de l'information'' (c'est-à-dire soumettent les objets du monde à un certain type d'écriture mathématique) pour qu'elles ''produisent '' de l'information (c'est-à-dire modifient la perception que nous avons du monde, informent notre esprit, mettent en forme notre relation au réel) ».

Il qualifie cette assimilation simpliste d'« idéologique » et propose de la combattre en opérant une « distinction entre accéder à des objets, construire des opérations intellectuelles, les faire partager à d'autres sujets : entre les propriétés logistiques des objets, l'activité cognitive des sujets et les conditions sociales de l'intersubjectivité (...) L'information n'est pas un objet, mais une relation posée face à l'objet. (...) Ce qui constitue l'information, c'est l'interprétation du document (...) par un sujet qui le perçoit et en comprend le sens ».

Ainsi, pour Yves Jeanneret (2000), « l'erreur fondamentale suppose une continuité entre information, connaissance et savoir ». Il dénonce ces « confusions terminologiques qui effacent la construction historique et sociale des cultures » et des savoirs. De même, pour Yves Lafargues (2005-2006), « il ne faut pas confondre abondance de données, accumulation d'information et niveau de connaissance ». Et lui aussi met en garde contre cette confusion illusoire : « l'accès généralisé aux informations grâce à Internet est un gigantesque moyen supplémentaire pour (...) tous ceux qui ont fait des études, mais a peu d'effet sur une grande partie de la population. Faire croire à un internaute que lui donner accès à des encyclopédies gigantesques va lui apprendre à les lire et à les analyser est une illusion ». De même, pour l'Unesco : « à accès égal au savoir, le gain de connaissances dont bénéficient les personnes qui ont un niveau de formation élevé est bien plus important que pour celles qui n'ont pu accéder à l'éducation ou n'y ont eu qu'un accès limité. Ainsi, la diffusion généralisée du savoir, loin de réduire le fossé entre les plus avancés et les moins avancés, peut contribuer à

creuser cet écart » (rapport mondial de l'Unesco, 2005). Dans la même perspective, Manuel Castells (2001) souligne que l'utilisation d'Internet « reproduit la répartition inégale de l'infrastructure technologique, de la richesse et de l'éducation sur la planète. (...) L'usage d'Internet se diffuse très vite, mais en épousant une structuration de l'espace qui fragmente sa géographie en fonction de la richesse, de la technologie et du pouvoir ».

La dissémination des informations permise par les nouvelles technologies n'entraînerait donc pas celle des savoirs et encore moins celle du pouvoir, mais viendrait plutôt renforcer les inégalités existantes en la matière. Dans cette perspective, les TIC favoriseraient non pas les phénomènes démocratiques mais élitistes.

L'illusion de la fin du monde marchand :

Ainsi, si l'information est abondante, en revanche la capacité à la « traiter », c'est-à-dire à l'interpréter, à lui donner un sens, est loin d'être partagée par tous. Ce bien spécifique qu'est l'information n'est donc pas incompatible avec l'économie traditionnelle de la rareté.

Par ailleurs, il ne faudrait pas oublier la persistance, même si elle est chahutée, des droits de propriété intellectuelle. Laurent Jacquelin (2004) décèle ainsi de fortes « résistances inspirées de l'économie traditionnelle et de sa nécessaire organisation de la rareté des ressources matérielles et énergétiques [...] Ces modèles, fortement défendus par les cartels des grands médias et encore beaucoup d'organes dirigeants, inspirent notamment la loi sur l'économie numérique (LEN) en France » et plus récemment le projet de loi « Création et Internet » avec Hadopi (Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres et la Protection des droits sur Internet).

Enfin, le monde du libre, s'il bouleverse le champ économique, ne semble pas pour autant incompatible avec la logique marchande, comme en atteste le mouvement de l'Open Source autorisant la transformation d'un logiciel libre en logiciel propriétaire. Ainsi un nouveau modèle économique émerge qui « articule paiement et gratuité, exclusivité et libre diffusion » (Flichy, 2001). Une évolution qui « suscite déjà beaucoup d'interrogations et d'inquiétudes » (Moineau et Papathéodorou, 2000). Ainsi, le système d'exploitation GNU et son noyau Linux, totalement libres, sont aujourd'hui « une ''cible'' privilégiée des éditeurs de logiciels » (Moineau et Papathéodorou, 2000) qui y ajoutent des logiciels non libres et en profitent pour proposer leurs services payants. La société Red Hat en distribue même des versions payantes en contrepartie d'une documentation et d'un service d'assistance.

Plus encore, les TIC et Internet semblent par certains côtés participer à renforcer la concentration du pouvoir économique. En effet, comme le remarque Marc Chevallier (2006), « loin de favoriser une ''désintermédiation'' générale comme on le pensait souvent, Internet a surtout favorisé l'émergence de nouveaux intermédiaires géants, comme Google par exemple ». Jean Zin (2007), nous explique ainsi les raisons pour lesquelles Google s'est engagé dans les logiciels libres: « en proposant gratuitement et sous forme de logiciels libres des programmes concurrents à ceux de Microsoft, Google impose enfin le nouveau modèle économique de l'ère numérique, libre et gratuit ! (...) Le but de Google, c'est de profiter de sa position dominante pour la renforcer encore, devenir encore plus indispensable et s'assurer ainsi pour l'avenir d'une grande inertie protégeant l'entreprise d'une concurrence toujours dangereuse qui pourrait rapidement dans ce domaine prendre sa place grâce à une quelconque innovation qui s'avèrerait décisive ». Dans une perspective très proche à celle d'Yves Lafargues ou Manuel Castells concernant la diffusion des informations, Jean Zin (2007) affirme ainsi que « la gratuité et l'ouverture ne sont pas l'apanage des petits ou des marginaux dans les réseaux numériques, c'est l'arme des plus grands ».

Joël De Rosnay (2006), qui semble pourtant se placer du côté des discours enchantés avec *La révolte du pronétariat*, en vient à des constats similaires : « les modèles Yahoo, Google et maintenant Skype reposent sur le principe de la gratuité mais ils aboutissent à des capitalisations boursières dépassant celles des entreprises classiques du Dow Jones (...) La récupération par les infocapitalistes guette les pronétaires qui n'y prêtent pas garde ». Google marque ainsi moins une rupture qu'un « continuum » dans l'histoire de l'économie selon lui :

Avec son célèbre moteur de recherche, avec Google Desktop pour les disques durs de PC, Google Mail, Google Maps, Google Earth, Google Print (numérisation automatique des livres du monde entier à raison, pour le moment, de 5000 livres par jour), Google Phone en Wifi et une future plate-forme de paiement en ligne, la ''pieuvre'' Google est en train de s'attaquer à de grands concurrents comme Microsoft, Yahoo ou eBay. A terme, son objectif est de faire vivre les internautes, dans toutes leurs activités quotidiennes, avec un écran Google devant les yeux. Cela représente un gigantesque panneau publicitaire mondial dont vit la société (De Rosnay, 2006)

Ainsi, on oublie souvent que le modèle de la gratuité sur lequel se fonde de nombreux services proposés par le biais d'Internet est en réalité plus ambigu qu'il n'y paraît, comme l'explique Michaël Vincente (2009) : « parce qu'elle passe par l'intermédiaire de la publicité, la gratuité que l'on trouve sur Internet ne s'inscrit pas dans un idéal libertaire ».

Ainsi, pour Félix Weygand (2008) « approchée par l'économie, la ''société de l'information'' n'est qu'un aspect de cette incessante refabrication du capitalisme à partir de ses éléments fondamentaux qu'évoquait Braudel ».

Ici encore, nous ne pouvons que regretter la persistance du modèle publicitaire issu de l'idéologie de la société de consommation en lieu et place d'une véritable société de l'information, de la communication et du savoir. Comme le souligne Manuel Castells (2001) : « si la fibre libertaire qui a inséré Internet nous a donné une ''toile'' planétaire de chances à saisir, ses usages très marchands de la fin des années 1990, inspirés du modèle de consommation et d'organisation sociale des milieux aisés des sociétés occidentales avancées, ont peut-être déformé sa pratique en lui imposant des distorsions précises ». Comme il le résume bien : « Internet a été délibérément conçu comme une technologie de communication libre. (...) De cette intention il ne résulte nullement que nous sommes enfin libres grâce à Internet. (...) Tout dépend du contexte et du processus socialement mis en œuvre » (Castells, 2001).

Ces considérations nous confortent ainsi dans l'idée que la relégitimation et la propagation des formes organisationnelles autogérées ne peut uniquement dépendre d'innovations technologiques mais doit également compter sur d'importantes « innovations sociales et institutionnelles » (Gadrey, 2003).

L'imaginaire des TIC au service du nouvel esprit du capitalisme ?

En poussant l'esprit critique à son paroxysme, on pourrait même se demander si ces discours enchanteurs ne participent pas eux aussi à alimenter ce « nouvel esprit du capitalisme » mis en lumière par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999).

Telle est l'hypothèse que l'on pourrait défendre en s'appuyant sur les travaux de Dominique Carré (2005-2006). Cet auteur constate en effet une « convergence entre discours critiques et discours promotionnels » dans l'univers des TIC qui n'est pas sans rappeler les similitudes qu'entretiennent les discours publicitaires étudiés par Stuart Ewen (1983) ou les récits managériaux analysés par Boltanski et Chiapello (1999) avec la rhétorique autogestionnaire :

Alors qu'à la fin des années 1970, la critique sociale portait sur les limites de l'informatisation, les répercussions négatives engendrées par la technique informatique, les effets pervers et sur l'utilisation de la technique par le capital pour aliéner davantage

les travailleurs exploités ; milieu des années 2000 que constate-t-on ? La critique sociale s'est singulièrement déplacée, les discours qui dominent ne consistent guère à questionner l'orientation du processus d'informatisation, mais à contrario, à l'encourager le plus souvent. La question de la finalité des techniques semble évanescence. La plupart des acteurs sociaux développent un tout autre discours qui consiste à réclamer une informatisation plus rapide, un accès pour tous à l'Internet afin d'éviter la "Fracture sociale" ou de combattre le "Fossé numérique" ou encore développer une "République numérique dans le cadre de la Société de l'information". (...) Peu à peu l'utilisateur n'est plus la "victime" passive de l'informatique, mais acteur de ses désirs, de ses envies. L' "émancipation sociale" passe par les TIC » (Carré, 2005-2006)

Aurélien Gono (2005-2006) semble partager ce constat : « dans les années 1980, il existait un véritable débat de société qui est absent actuellement (...) rares sont aujourd'hui les personnes remettant en cause une informatisation qui semble toujours aller de soi ».

Nombreux sont les auteurs à constater la prégnance de ces discours réclamant plus d'informatisation, qui se développent au détriment d'une véritable réflexion critique. Parmi ceux-ci : Yves Jeanneret (2000) citant le « titre d'un magazine : "Internet il va falloir s'y mettre", ou, pour reprendre un slogan publicitaire fleurissant sur les murs de Paris en l'an 2000 : "Etre branché ou ne pas être". C'est ce que Dominique Lecourt appelle l' "injonction technologique", qui place toute une société dans l'obligation (...) de se mettre résolument en position d'apprentissage permanent, afin de ressentir sans cesse quelque culpabilité d'avoir du retard ». Michel Burnier (2005-2006) remarque lui aussi cette injonction technologique « ayant conduit, au nom du droit pour tous d'accéder à l'information, à participer à la production de normes néocapitalistes, autrement dit à faire abusivement passer l'usage familial des technologies portables et le marché mondial des télécommunications pour des gages d'émancipation démocratique ». Dans la même perspective, Guy Lacroix (2005-2006) dénonce cette « idéologie informaticienne » basée sur des dispositifs de représentations cherchant à « entériner l'emploi et la diffusion de l'ordinateur en le survalorisant, [et visant] à écarter tout questionnement critique sur l'informatisation ».

Les discours sur « la société de l'information » participent grandement à cette « injonction technologique », comme nous l'explique André Vitalis (2005-2006) : « l'avènement de la société de l'information est présenté comme inéluctable. On retrouve ici un sens de l'histoire qu'on avait cru perdu avec l'effondrement des régimes communistes. Le technologisme prend

à cet égard la suite directe du marxisme. Le plus grave est qu'il circonscrit la réflexion de l'intérieur d'un cadre qu'il impose, en excluant de ce fait la recherche de solutions alternatives qui ne passerait pas prioritairement par le développement des technologies ».

Ainsi, pour Yves Jeanneret (2005) : « le contexte [d'aujourd'hui est] (...) celui d'une entreprise de légitimation culturelle de l'ingénierie en tant que telle ».

On assiste ainsi à une curieuse « convergence d'intérêts entre néo militants et industriels pour promouvoir la diffusion et les usages des TIC » (Carré, 2005-2006).

Une évolution qui marque également le monde du libre, désormais promu tant par les hackers que par les grandes firmes, et qui, ici encore, interroge :

L'engouement soudain des milieux boursiers pour ce qui n'était, jusqu'à peu de temps encore, qu'un secteur somme toute marginal de la production de logiciel, n'est-il finalement qu'un produit de l'idéologie américaine de la *new economy*, la croyance dans la reconquête du paradis perdu de la valorisation grâce aux "nouvelles technologies" de la communication et de l'immatériel ? Le capitalisme financier cède-t-il en cela à une simple mode passagère dans l'espoir de glaner quelques profits faciles et rapides ? Ou bien est-ce là le signe que le secteur du logiciel libre –dont le système GNU/Linux est la locomotive– après avoir, contre toute attente, augmenté spectaculairement le nombre de ses utilisateurs, s'impose de fait aujourd'hui aussi à l'ensemble de l'économie-monde ? (Moineau et papathéodorou, 2000)

On retrouve ici trait pour trait la problématique initiale qui guide ce travail s'interrogeant sur la place de l'autogestion à l'heure actuelle, son éventuelle propagation ou sa probable récupération pour le système capitaliste.

Ainsi, dans le domaine managérial tout comme dans le domaine technique, « les frontières se sont estompées, brouillées et les discours "critiques" côtoient allègrement les discours "promotionnels", "marketings", "commerciaux" et, dans certains cas, ces discours peuvent même être pris les uns pour les autres, devenant indifférenciés et contribuant à brouiller la ligne de partage culturelle et idéologique » (Carre, 2005-2006).

Tout comme Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) soulignent l'intégration des discours critiques par le système capitaliste dans le domaine du management, dans celui des NTIC, Kroker « laisse entendre que toutes les utopies initiales ont été récupérées par le capitalisme.

L'inventivité des hackers aurait simplement servi à créer des grandes firmes comme Microsoft » (Flichy, 2001).

L'imaginaire des TIC et la société de contrôle ?

Les discours qui entourent les TIC semblent ainsi concentrer nombre des caractéristiques du pouvoir tel qu'il s'exprime aujourd'hui. L'imaginaire qu'ils développent s'assortit particulièrement bien au modèle de la société de contrôle qui, plutôt que d'imposer dans une perspective disciplinaire en niant les désirs de la population, développe une gestion de type laisser faire basée sur la compréhension et la captation de ces désirs, leur mobilisation au service du maintien de l'organe de pouvoir.

Telle est l'hypothèse développée par Ippolita (2009), groupe informel composé de quelques « hacktivistes » libertaires férus de technologie, à l'encontre du « modèle Google ». Selon eux, si Google a effectivement adopté des méthodes de développement coopératif typiques de l'open-source c'est, certes, pour diminuer ses coûts mais également pour séduire les « techniciens développeurs et autres hackers de toutes sortes » et ainsi s'assurer du soutien de ces acteurs centraux du Net pour que les produits Google « pénètrent tous les marchés avec la plus grande adhésion, et donc la plus grande facilité ». En réalité plus proche du modèle Open Source, Google puise pleinement dans l'imaginaire du Free Software, bien plus attractif pour les hackers, avec pour objectif de conforter son hégémonie.

Une mécanisme de pouvoir que l'on retrouve chez Ariel Kyrou et Yann Moulier Boutang (2009) qui, pour leur part, ne le limitent pas à la population des hackers mais l'étendent à toute la population des internautes : « Google a quelque chose d'hégémonique, mais il n'est pas et ne sera jamais dictatorial. Bref, sa puissance de contrôle, si contrôle il y a, ne se décline plus sur le mode disciplinaire, mais selon les règles de nos désirs ». Ainsi, Google ne nous impose pas de l'utiliser mais « avec ses services si malins à l'instar de Google Maps, sa façon de remettre son sort entre nos mains et son air de ne pas y toucher (il est le simple relais de nos envies), l'angélique Google joue admirablement sur nos points faibles » (Kyrou et Moulier Boutang, 2009).

Cette idée se retrouve encore chez Alexander Mahan (2009) selon lequel « en choisissant d'utiliser les produits de Google, tout utiles, pertinents et démocratiques qu'ils soient, les internautes demeurent assujettis au capitalisme informationnel. Mais ils le sont de leur plein gré, car cette soumission est utile et fort agréable ». Google exerce ainsi un « contrôle –pour

peu que le terme soit approprié- [qui] devient de plus en plus doux et désiré. Il est bien moins de l'ordre d'une technologie centralisée et pyramidale de régulation et de discipline que, pour synthétiser les propos de Michael Hardt et Antonio Negri dans *Empire*, une fonction du capital déterritorialisé qui produit des subjectivités au sein du réseau global d'un capitalisme communicant, des subjectivités vouées à la démocratisation et aux plaisirs en dépit d'un versant plus disciplinaire. Soit donc une surveillance dont les formes sont ambiguës, disséminées, tolérées, voire voulues ; et non subies et vécues comme auparavant telle une violence extérieure » (Mahan, 2009).

Cet auteur défend ainsi l'hypothèse de l'émergence d'une « nouvelle forme de datasurveillance ''séductrice'' » qui, en traçant les recherches des internautes, parvient à coller au plus près de leurs désirs. Par ailleurs, avec son service Gmail, Google participe pleinement à brouiller les frontières entre « public » et « privé » : « même si les employés de Google ne lisent pas à proprement parler les courriers privés, les ordinateurs et les algorithmes de Google travaillent ''sans faillir'' à analyser leur texte à la recherche d'informations''pertinentes''. (...) Les réflexions et conversations privées échangées au sein de Gmail sont ainsi sujettes à une surveillance technologique qui transforme des mots intimes en marchandise informationnelle » (Mahan, 2009).

Comme le résume bien Sylvain Firer-Blaess (2007 a) : « les TIC, en attendant les lendemains qui chantent, participent pleinement, activement, au redéploiement du capitalisme et à son retour en force actuel. Les nouvelles technologies promettent peut-être de grandes choses pour l'organisation des politiques, des pouvoirs, des savoirs, mais en attendant, elles sont encore et surtout largement utilisées pour la rationalisation et l'intensification de l'accumulation capitaliste, avec les effets que l'on connaît ».

L'influence du contexte sociotechnique sur l'éventuelle relégitimation et propagation des formes organisationnelles autogérées doit ainsi être replacée dans une conception propensionniste, telle que définie par Karl Popper (1992) en opposition au déterminisme. Si les TIC peuvent être interprétées comme formant un contexte favorable à l'autogestion, on ne doit pas pour autant en conclure qu'elles vont en déterminer l'issue inéluctable. En tant que dispositifs sociotechniques, « elles déterminent plutôt les propensions changeantes qui influencent les situations futures sans les déterminer » (Popper, 1992). Elles doivent, de plus, travailler avec d'autres dispositifs (culturel, économique) représentant autant de « forces »,

invisibles mais « effectives », qui peuvent contrecarrer les propensions favorables à l'autogestion dont les TIC pourraient être porteuses.

3.4.2. Un modèle limité :

Du fait de ces puissantes forces contextuelles, qui sont autant de contraintes au maintien et à la propagation des formes organisationnelles autogérées, ces dernières sont peu nombreuses.

Au-delà du nombre, les expérimentations autogérées sont également limitées en taille et en durée pour des raisons cette fois-ci non pas contextuelles mais organisationnelles et qui lui sont donc proprement intrinsèques.

a) En nombre :

Les organisations, et plus particulièrement les entreprises, qui s'aventurent aujourd'hui à expérimenter l'autogestion sont en effet peu nombreuses. On peut y voir la clandestinité qui entoure les pratiques contestataires et alternatives mais également le manque d'intérêt que ces expérimentations suscitent et qui peinent à se rendre visibles.

Un écueil déjà souligné en 1983 par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) constatant le problème de la « généralisation » de « telles expérimentations ». Ces trois auteurs parlent ainsi « volontiers d'expériences alternatives pour désigner le caractère tout à la fois radical et marginal de ces organismes ».

Un constat que l'on retrouve également chez Daniel Mothé (1980), à l'origine du titre de son ouvrage *L'autogestion goutte à goutte* : « les porteurs de l'autogestion sont encore une minorité. (...) Ils sont seuls et travaillent artisanalement le plus souvent, à l'ombre des médias, en inventant des pratiques qui, demain, constitueront l'histoire de l'autogestion. [L'autogestion] ne peut donc qu'apparaître progressivement, ''goutte à goutte'' »

Il est d'ailleurs à noter que si les années 1970 représentent l'apogée de la thématique autogestionnaire, où « le mot est sur toutes les lèvres et sous toutes les plumes » (Georgi, 2008), la mise en pratique réelle de l'autogestion est quant à elle beaucoup plus rare. C'est du moins l'avis rétrospectif de Franck Georgi (2008) pour qui les expérimentations autogestionnaires de cette époque sont en réalité soit « mythiques » soit « très limitées et partielles ».

Aujourd'hui, le terme est « totalement absent du débat politique et social et aucune grande organisation n'y fait plus référence » (Georgi, 2008), ce qui n'encourage certainement pas sa mise en pratique. Le nombre d'expérimentations autogestionnaires semble donc toujours aussi réduit, si ce n'est de plus en plus. Il n'existe évidemment aucune statistique sur le sujet. Le réseau REPAS nous donne cependant une indication de la diversité de ces expérimentations actuelles : REPAS regroupe ainsi une trentaine de structures investies dans de nombreux secteurs (rédaction, édition, radio, éducation, insertion, recyclage, bois, laine, agriculture, élevage...) sur le territoire national. Le secteur industriel, qui concentre les plus grosses entreprises et donc les plus visibles, est totalement absent de ce panel. Par ailleurs, il est à noter que toutes les structures de REPAS ne se revendiquent pas de l'autogestion, préférant à ce terme idéologisé parfois trop lourd à porter l'expression de « pratiques alternatives et solidaires ».

b) En taille :

La seconde limite que nous avons pu identifier, et qui semble intrinsèquement liée à la première, a déjà été maintes fois présentée dans les paragraphes précédents : il s'agit de la taille limitée de ces structures. En effet, ce mode de fonctionnement basé sur un partage total du pouvoir entre l'ensemble de ses membres est conditionné par l'égalité et la pleine participation de tous. Ce qui devient difficile au-delà d'un certain seuil.

Une contrainte déjà évoquée par nombre d'auteurs s'étant penchés sur l'autogestion, comme Yvon Bourdet (1974) ou Albert Meister (1974) pour qui « seuls les groupes de taille réduite peuvent se maintenir au stade de la démocratie directe ». Yvon Bourdet évoque les réflexions de Platon et Rousseau pour souligner l'ancienneté de cette problématique. On peut également citer Max Weber (1995) qui s'est intéressé à « l'administration des groupements en dehors de toute relation de domination » sous la forme de la « collégialité » et qu'il nomme « démocratie directe » : pour lui, « pareil résultat peut-être obtenu, au mieux, dans des groupements de faible importance, lorsque leurs membres au complet peuvent se réunir en un même lieu, lorsqu'ils se connaissent et s'estiment égaux socialement (...) dès qu'il s'agit de groupements supérieurs à une certaine importance », la démocratie directe se « détraque techniquement ».

En effet, comme nous l'avons vu, une trop grande taille rallonge la durée des réunions qui deviennent de moins en moins efficaces et, finalement, oblige à les fragmenter en de multiples instances de discussion et de prise de décision tout en morcelant l'entreprise en différents

services ce qui entrave la socialisation de l'information, de la communication, des savoirs et du pouvoir tout en rendant le système lourd, lent et complexe.

La taille du groupe influence ainsi les possibilités techniques d'une organisation et d'une communication qui se veulent collégiales, comme l'a bien souligné Albert Meister (1974) constatant que « les relations de membre à membre risquent d'être différentes dans un groupe de quelques dizaines de personnes et dans un autre de plusieurs milliers : absence ou présence de structures intermédiaires entre les membres de la base et le sommet (conseils, sections locales, comités, etc.), nature des communications (journaux intérieurs, communications écrites, etc.) et ton de ces communications (impersonnelles et non immédiates dans le grand groupe, immédiates et personnalisées dans le « face to face group ») ».

Certains auteurs ayant travaillé sur les expérimentations autogestionnaires concrètes ont tenté de déterminer plus précisément cette taille critique au-delà de laquelle la mise en pratique de l'autogestion devient de plus en plus difficile.

Ainsi, les organisations à fonctionnement collectif étudiées par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) sont « limitées le plus souvent à de petites organisations (...) il s'agit d'organisations généralement petites, ne dépassant guère la centaine de membres salariés », ce qui représente une taille déjà relativement élevée en comparaison des deux coopératives que nous avons étudiées dans ce travail.

Pour sa part, Daniel Mothé (1980), s'appuyant sur les travaux des psycho-sociologues, fixe la limite à une vingtaine de personnes : « la productivité des petits groupes ne dépassant pas la vingtaine de membres n'est pas une découverte des expériences autogérées ; elle est depuis des années l'abc des psycho-sociologues qui ont découvert ce phénomène après diverses expériences de laboratoires ». Au-delà de cette taille, les communications entre tous les participants lors des Assemblées Générales deviennent « mathématiquement impossibles », les prises de décision deviennent de moins en moins collégiales et efficaces « conduisant souvent les autogestionnaires à rejeter le principe de fonctionnement » (Mothé, 1980).

Albert Meister (1974), s'appuyant quant à lui sur les travaux issus de la sociométrie, fixe la limite à douze : « d'après les recherches sociométriques, une personne n'est pas en relation émotionnelle avec plus de douze autres personnes et ce nombre constituerait donc la taille approximative d'un psychégroupe ». Une estimation que l'on retrouve dans le témoignage de Marcel Mermoz (1978), l'un des deux grands leaders de la communauté de travail Boimondau avec Marcel Barbu : « quand on acquiesce quelque chose par un vote, il faut que ce soit réel ;

pour que ce soit réel, il faut que tout le monde s'exprime et ça n'est possible qu'en petits groupes. Huit à douze copains qui se connaissent, ça va ». Un constat qui a obligé cette communauté de travail composée de plusieurs centaines de membres à se scinder rapidement en plusieurs groupes.

Nos deux études de cas semblent plus ou moins confirmer ces estimations. Ainsi, Imprim'coop, tout comme Boimondau, a décidé de scinder ses instances de réflexion et de décision en plusieurs instances (commissions et réunions de services) estimant « difficile de travailler et prendre des décisions quotidiennes à plus de 8-10 »³⁶⁷. Coopcom, qui a atteint onze membres dans sa dernière année, faisait alors part de difficultés organisationnelles et communicationnelles : « au quotidien, lorsque nous n'étions que deux ou trois, il était très facile d'être au courant de tout et de s'occuper de tout. Aujourd'hui, à onze, c'est plus difficile et cela pose même la question de la nécessité d'un suivi général par tous et jusqu'à quel point »³⁶⁸. Des difficultés qui l'ont amenée à s'interroger sur sa configuration organisationnelle : « [redacted]

[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »³⁶⁹.

L'exemple que nous offre la SSLL Easter-Eggs du réseau Libre Entreprendre - dont les principes de fonctionnement sont proches des formes organisationnelles autogérées - confirme également cette estimation en témoignant de ses difficultés à faire tourner sa gérance passé quinze personnes³⁷⁰. La Wikipédia francophone, de son côté, nous montre l'inéluctable progression de l'hétérogestion au détriment de l'autogestion qui accompagne le passage d'une communauté restreinte et homogène à une population bien plus large et hétérogène.

Il est à noter que l'autogestion a été expérimentée à une échelle bien plus large en Yougoslavie, en Algérie ou encore au Pérou. La visée et les formes prises par ces expérimentations semblent cependant s'éloigner de celles dont nous traitons dans ce travail. Comme l'explique Albert Meister (1981), qui s'est intéressé de près aux expérimentations yougoslaves et péruviennes : ici, les expériences autogestionnaires sont

³⁶⁷ Livret d'accueil d'Imprim'coop

³⁶⁸ Site Internet de Coopcom

³⁶⁹ Site Internet de Coopcom

³⁷⁰ « Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

« décrétées par le pouvoir central, dans lesquelles tout le monde est englobé et dont la finalité est d'intégrer la population dans des structures préétablies répondant aux objectifs d'une classe dirigeante nationale ».

C'est un tout autre processus qui semble actuellement se dessiner en Amérique latine où de nombreuses entreprises mises en faillite suite à l'effondrement économique de 2001 sont récupérées par les ouvriers qui les refont tourner en autogestion, comme le montre le documentaire de Avi Lewis et Noémi Klein, *The Take*, sorti en 2005. Mais si ces expérimentations, qui se multiplient en Argentine, partent ici réellement de la base, elles semblent encore s'éloigner des expérimentations dont nous traitons dans ce travail et se rapprocher des expériences vécues par LIP et ses « enfants »³⁷¹ ou par Tricofil, qui n'incarnent finalement que des réactions défensives, « d'autodéfense » (Georgi, 2008) dont l'objectif premier n'est pas de proposer une alternative au modèle dominant mais de sauver des emplois. Comme l'explique très bien Michel Rocard en postface de l'ouvrage témoignant de la grève des LIP (Piaget, 1973): « quand tout a commencé, à Palente, les travailleurs ont tenu à faire savoir à tous, qu' ''ils ne faisaient pas de politique'', qu'il s'agissait pour eux de se défendre en maintenant leur emploi et leur outil de production ».

³⁷¹ « Les enfants de Lip ». CFDT-Aujourd'hui, septembre-octobre 1975, pp. 18-26

c) En durée :

Les pratiques autogestionnaires nous apparaissent enfin susceptibles d'être limitées en durée.

En effet, si l'autogestion connaît de francs succès, comme Imprim'coop l'illustre avec ses trente années de franche réussite (certes quelque peu entachées par les déficits de ces trois dernières années³⁷²), on y constate un essoufflement progressif du projet politique et collectif qui vient menacer la pérennité de l'entreprise.

➤ Coopcom et l'éclatement du projet collectif :

Comme nous l'avons évoqué, Coopcom a « éclaté » (selon le terme employé par Romain) suite à un effritement du projet collectif au bout de dix ans. « *L'envie d'autre chose* » (Michael, Brice) a poussé les membres de cette coopérative à se séparer pour créer de nouvelles structures.

L'implosion de cette structure est difficile à retracer du fait de la « *douleur* » dans laquelle elle s'est opérée et des témoignages parcellaires que nous avons pu récolter. Nous n'exposons ici que les données que nous avons pu recueillir auprès de quatre membres (Michael, Marie, Brice et Romain) recontactés en 2008 et 2009 suite à cette dissolution sans prétendre en donner une vue exhaustive.

Cette « envie d'autre chose » vient à l'origine du « noyau » parisien composé de trois membres les plus anciens (Brice, Jérémy et Yves, un des fondateurs). Suite à un problème de logement sur Paris, ils décident de quitter cette région et « *de faire d'autres choses, de découvrir d'autres expériences* » (Brice). Ils décident alors de créer une troisième entité géographique sur le plateau des Millevaches, une région réputée pour son ancrage politique contestataire et ses expérimentations alternatives. L'autonomisation progressive de la structure grenobloise créée par le deuxième fondateur, Romain, a ici servi de prétexte et de déclencheur au départ de ces trois membres vers le Limousin.

Parallèlement à cette « envie d'autre chose », une « *brouille relationnelle* » (dont nous n'avons pas réussi à bien comprendre l'origine et la portée et sur laquelle nous ne souhaitons pas trop nous étendre par crainte d'entrer dans des considérations trop « personnelles ») a commencé à dégrader les relations entretenues par les deux fondateurs entre lesquels la communication ne passait plus. L'ambiance s'est alors rapidement dégradée.

³⁷² Imprim'coop a en effet connu, après de très fastes années, trois déficits de suite sur 2004/2005, 2005/2006, 2006/2007. Son passé d'« ancien riche » ne l'a pas aidé à faire face à ses difficultés et il semble y avoir eu plusieurs négligences voire erreurs financières et gestionnaires (comme l'achat du bâtiment).

Au-delà des relations interpersonnelles et de l'ambiance interne, cette restructuration en trois entités géographiques posait également des problèmes organisationnels en remettant en cause le fonctionnement collectif originel. Comme l'explique Marie : *« on en revenait à un système qu'on avait toujours rejeté : ils prenaient les taffes et travaillaient de leur côté, ils nous les envoyaient et puis démerde toi. (...) ça remettait en cause la manière dont on avait fonctionné jusque là, qu'on arrivait à de la prestation de services assurée par les uns et par les autres et que Paris coordonnait (...) Ca reposait des questions de structure qu'on avait jusqu'alors éludées, pris dans la production : comment on s'organise sur des structures différentes, comment le collectif peut-être maintenu sur des zones géographiques différentes, est-ce qu'il faut quand même des réunions régulières, et où et quand et comment, etc. »*. Ces difficultés organisationnelles ont pleinement participé à dégrader l'ambiance et les *« premières engueulades autour du projet »* apparaissent.

Un séminaire est alors organisé pour *« remettre à plat »* le fonctionnement, mais la problématique organisationnelle laisse vite place aux conflits interpersonnels. Comme l'explique à nouveau Marie: *« c'est difficile de faire la part des choses de ce qui est personnel et de ce qui est organisationnel »*. Aux problèmes relationnels et organisationnels s'ajoutent également la question de la mauvaise intégration des nouveaux arrivants, qui ont tous progressivement quitté la structure depuis 2005 comme nous le verrons par la suite, alourdissant encore les débats. La communication devient alors de plus en plus difficile entre les trois membres partis dans le Limousin et le reste de l'équipe. Ces deux groupes décident donc de se séparer en se partageant les biens (partage de l'actif de la société et du portefeuille de clientèle) et les trois anciens membres partis dans le Limousin fondent une nouvelle structure.

Les membres grenoblois et parisiens organisèrent ensuite deux séminaires *« pour mettre les choses à plat et essayer d'imaginer un nouveau projet plus autogestionnaire »* qui se solderont par de nouveaux conflits et le départ de plusieurs membres. Une nouvelle séparation avec partage des biens s'opère entre la structure grenobloise, qui garde le nom Coopcom, et la structure parisienne, qui ne comptera bientôt plus qu'un seul membre qui créera une troisième entité en rejoignant la Coopérative d'Activité et d'Emploi Coopaname.

➤ Imprim'coop et l'essoufflement du projet politique :

Imprim'coop, pour sa part, est encore en activité au bout de trente ans mais souffre actuellement de graves conflits internes du fait de l'essoufflement du projet politique originel qui divise la jeune génération, plus préoccupée par le projet économique de leur coopérative, et l'ancienne génération, nostalgique du militantisme des premières années. Une situation qui, plus globalement, engendre le désinvestissement progressif de nombreux membres.

Un essoufflement du projet politique que l'on retrouve également aux Ateliers de la Bergerette³⁷³, structure autogérée du réseau REPAS, qui a récemment témoigné de ses difficultés sur le site lancé par Coopcom consacré aux « pratiques autogérées » :

« La structure a commencé petit, le partage des tâches et des responsabilités semblait assez évident apparemment, mais aujourd'hui nous sommes quinze bientôt seize ! Il devient très compliqué d'être équitable, transparent, et réactif. La dynamique s'essouffle en même temps que vieillit l'équipe, le projet peine à se renouveler. Le processus de décision est pourtant bien fichu à première vue : des commissions thématiques qui comportent chacune un délégué, les délégués se retrouvent ensuite entre eux pour mettre en cohérence les questions travaillées en commission et le bilan des commissions est effectué chaque mois devant tous les salariés. Un salarié, une voix.

Le temps a provoqué des conflits de personnes latents qui viennent "pourrir" les réunions : dialogue de sourds. Les questions sont débattues mais aboutissent très rarement à un consensus, et donc le temps entre débat et décision devient de plus en plus long ce qui nuit beaucoup à l'activité et au moral des quelques salariés impliqués. Quelques salariés, les fameux délégués, prennent en charge par défaut toutes les questions transversales : gestion du personnel, investissements, prospective, sécurité, partenariat. On dérive donc vers une hiérarchie à première vue. Face à cette déresponsabilisation, les conseils d'administration composés de sympathisants ont jeté l'éponge. Pourtant le bilan des activités et le bilan financier est plus que positif, mais l'humain est notre point faible. Nous sommes donc en plein questionnement sur notre fonctionnement, notre statut juridique, sur l'autogestion...

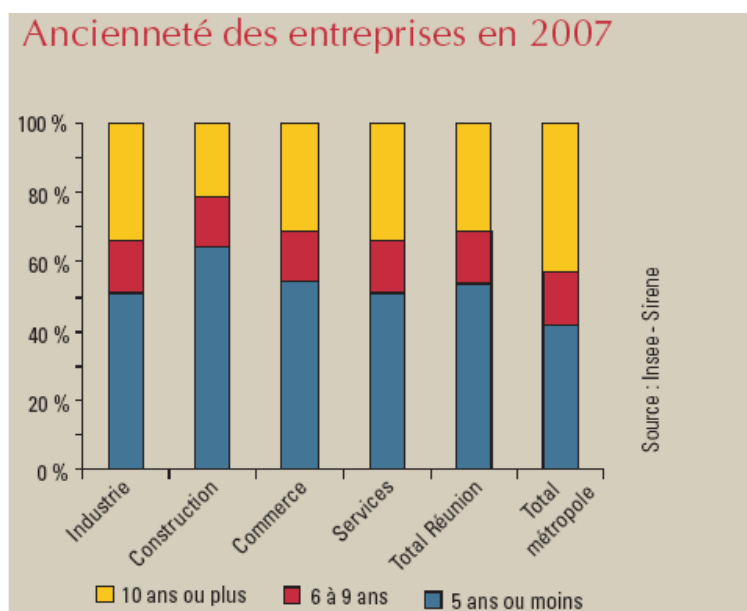
Le nombre croissant des salariés complique beaucoup l'organisation, car pour chaque question posée il faut tenir compte des quinze avis différents, le débat, la négociation rendent de plus en plus lourd le processus de décision. D'autant plus que le système des réunions, n'est pas nécessairement démocratique, il profite surtout aux personnes qui sont le plus à l'aise pour parler en public et qui ont le plus de répartie, de rhétorique... Comment donc organiser la gestion d'une structure à quinze de manière efficace et juste ? »

On retrouve ici nombre des problèmes rencontrés par Imprim'coop : l'essoufflement du projet qui peine à se renouveler, le vieillissement de l'équipe, les vieilles rancœurs, la longueur et lourdeur des prises de décision, la démotivation et le désinvestissement. C'est

³⁷³ <http://bergerette.chez-alice.fr/bergerette/Default.htm>

particulièrement la question de la taille (que nous avons précédemment évoquée) et celle de la durée du projet dans le temps qui semblent ici poser problème.

Nous n'avons trouvé aucun auteur s'étant risqué à déterminer le nombre d'années moyen que peuvent durer les expérimentations autogestionnaires. Il n'existe, ici encore, aucune statistique en la matière. Coopcom nous offre l'exemple d'une entreprise autogérée ayant vécu dix ans, Imprim'coop a dépassé les trente ans. Si on se réfère au tableau statistique de l'INSEE reproduit ci-dessous, il apparaît que la durée de vie de ces expérimentations n'est pas forcément plus brève que celle des entreprises françaises. Dans le secteur des services, en 2007, seulement un tiers des entreprises dépassait les dix ans d'existence.



Source INSEE-IRENE. En ligne sur :

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=24&ref_id=14154#partie3, consulté le 6 avril 2009

Par contre il n'existe aucune entreprise autogérée de plusieurs siècles comme a pu en engendrer le système capitaliste, telle Saint Gobain qui cumule plus de trois cents ans d'ancienneté (Saint Gobain est en effet issu de la Manufacture Royale des Glaces créée en 1665).

➤ La question de la durée dans le temps des expérimentations autogestionnaires :

La question de la pérennisation de ces pratiques a été soulevée par de nombreux auteurs, tels Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie Odile Marty (1983) soulignant les « difficultés à faire durer ces expériences ». Yvon Bourdet (1970) constate pour sa part que « les conseils n'ont jusqu'ici fonctionné que durant de brèves périodes révolutionnaires » et, pour lui, « la preuve n'est pas faite que ces groupes ''thermonucléaires'' aient jamais été autre chose que *des moyens de transition* » et puissent prétendre être autre chose « qu'une explosion d'une durée, par essence, limitée ». De même, pour Edgar Morin (1975) : « il y a des moments privilégiés où l'idée socialiste s'incarne dans une fraternité vécue, une illumination de la conscience collective, dans une structure vivante – le pouvoir des conseils – mais ces moments sont fugaces ». Daniel Mothé (2004) partage ce constat mais avec une nuance de taille : « l'autogestion a été pensée dans le cadre d'un élan révolutionnaire où les acteurs sont animés de passion de changement (...) ce sont de brèves périodes qui durent quelques jours ou au plus plusieurs mois qui servent de références plutôt que celles moins spectaculaires qui se sont inscrites dans la durée, comme les Kiboutz, les coopératives ouvrières qui doivent se pérenniser au-delà de la passion du changement portée par leurs fondateurs ». Ainsi, pour Michel Lallement (2007), « l'autogestion a toujours surgi dans des moments d'exception, sans parvenir à s'inscrire dans le temps ». Un constat également partagé par Albert Meister (1974), mais ce « quelque soit le contexte historique (par exemple avec ou sans urbanisation) ». Un constat que l'on retrouve également chez Gabriel Gagnon (1988) qui observe un phénomène de dégénérescence des pratiques autogestionnaires dans de nombreux cas qu'il a étudiés (comme les coopératives agricoles collectives progressivement remplacées par des exploitations individuelles ; les communautés villageoises transformées en entreprises individuelles ou familiales ; Tricofil – le LIP québécois- qui n'a pas survécu aux exigences des organismes subventionnaires et aux querelles internes ; ou encore les coopératives d'habitation où les avantages financiers finissent par primer) et conclut amèrement : « au terme de ce voyage au cœur des pratiques émancipatoires qui confèrent à la société québécoise son intérêt et sa spécificité, le tableau apparaît constellé d'échecs et de désenchantement ». Et Marco Silvestro et Jean-Marc Fontan (2005) de s'interroger : « dès lors, l'autogestion est-elle condamnée à être une aventure du moment présent ? ».

Albert Meister (1974) s'est particulièrement attardé sur cette question de la pérennité des structures démocratiques au travers des multiples exemples qu'il a étudiés (associations culturelles ; coopératives d'habitation, de consommation, ou de production ; communautés de travail ; autogestion yougoslave et péruvienne...) et aboutit à l'hypothèse d'une dégénérescence progressive et inéluctable passant par « quatre stades caractéristiques de la vie de ces groupes » :

- Le stade de « la conquête » où l'enthousiasme et l'espoir dominant. La « démocratie directe » et l'égalité règnent alors dans ces structures basées sur une « idéologie qu'elles veulent porter au monde extérieur ».
- La phase de « la consolidation économique » où des divergences et les influences extérieures commencent à peser sur le fonctionnement démocratique. La survie économique oblige à adopter des méthodes de gestion plus rationnelles et à modifier les principes organisationnels. L'idéalisme des premières années s'essouffle en même temps que la motivation des membres et les pratiques égalitaristes qui en découlaient sont remises en cause au nom de l'efficacité. Une hiérarchisation émerge alors, tant dans les revenus que les postes, avec un renforcement des pouvoirs du Conseil d'Administration amorçant un passage de la « démocratie directe » à la « démocratie déléguée ». Cette deuxième phase est une période de transition faite de déchirements « entre gestionnaires d'une part, et militants fidèles aux buts fixés à l'origine d'autre part » qui peut entraîner le blocage ou la mort du groupe
- La période de « la coexistence » qui marque le renoncement aux idéaux originaux, l'adaptation au contexte économique mais également culturel et la montée de la « démocratie déléguée »
- Albert Meister entrevoit enfin une quatrième phase possible : celle du « pouvoir des administrateurs » où les responsables non élus, les experts et autres spécialistes, règnent en maître.

On retrouve dans cette évolution inéluctable des formes organisationnelles autogérées un mouvement similaire à celui décrit par Edgar Morin (1980) selon lequel « c'est l'anarchie qui est première » car « c'est elle qui produit la vie », puis l'organisation se structure « de manière hiérarchique ».

S'appuyant sur les travaux d'Albert Meister et sur leurs propres constats, les conclusions de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) sont sans appel : « un tel

destin régressif, mystérieux et fragile ne vient pas d'une sorte d'épuisement d'une veine collective, mais d'une sorte d'épuisement même des structures mises en place (...) les principes de dégénérescence des structures participatives sont inscrits dans leur propre mise en application ».

Nos études de cas semblent en grande partie accréditer l'hypothèse d'Albert Meister, notamment celle d'Imprim'coop qui semble se situer à la fin de la deuxième phase et dont la situation actuelle semble particulièrement correspondre à cette description de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) basée sur les travaux de Meister : « après un temps de fusion initiale, les instances collectives n'arrivent plus à assurer une intégration suffisante de l'ensemble. On se perd dans le débat et l'inefficacité, et il importe alors de revenir à des choses plus sérieuses, comme diraient les technocrates, c'est-à-dire retrouver des chefs, une bureaucratie, une division officielle des fonctions et des responsabilités, mais alors aussi affronter la domination qui résulte ! ».

L'exemple de Coopcom semble cependant apporter une nuance à ce tableau en montrant que l'implosion peut surgir dès le premier stade mais que cette destruction peut également se révéler créatrice en donnant naissance à de nouvelles structures. Brice considère ainsi la fin de Coopcom comme un moment certes « *douloureux* » mais également comme un « *modèle intéressant de sortie de crise qui permet au moins à chacun de pouvoir reconstruire avec des moyens financiers* », ce qui nécessite cependant, comme il l'a lui-même souligné, une « *très bonne santé* » économique.

Coopcom nous donne ainsi un brillant exemple de processus de mise en ordre, de mise en forme par le désordre qui correspond en tout point à la dialogique ordre-désordre-organisation promue par Edgar Morin. Elle nous montre, dans une lignée toute proudhonienne, que « les processus de transformation et de déstructuration importe[nt] autant que les faits d'organisation » (Ansart, 1970).

L'exemple de Coopcom nous montre ainsi que l'inévitable dégénérescence des formes organisationnelles autogérées et finalement leur éclatement ne signifie pas pour autant l'arrêt de l'expérimentation. Elle peut au contraire en faire intrinsèquement partie, en être une étape des plus importantes.

En poussant la logique jusqu'au bout, on pourrait en effet émettre l'hypothèse selon laquelle la non pérennité de ces expérimentations représenterait non leur échec mais leur planche de

salut. L'éclatement de cette coopérative lui a en effet évité d'évoluer vers la deuxième phase décrite par Meister amorçant la fin des pratiques égalitaires et collectives.

Une idée que l'on retrouve chez Vivien Garcia (2007) pour qui « le caractère éphémère des milieux libres n'est pas, comme les détracteurs le répétaient à qui voulait bien l'entendre, le signe de leurs échecs ». Reprenant les propos de Ronald Creagh³⁷⁴, Vivien Garcia (2007) nous explique ainsi que « l'utopie vécue libertaire doit donc sans cesse briser cet enfermement ; son caractère éphémère, son instabilité, préservent son essence révolutionnaire qui est de briser l'unidimensionnalité de l'action collective et de transgresser les mécanismes réducteurs de la complexité de l'univers ». De même, pour René Lourau (1980), « La brièveté relative, l'obsolescence nécessaire (et non malheureusement fatale), sont des conditions de vitalité de l'expérience ».

A l'inéluctable dégénérescence des formes organisationnelles autogérées postulée par Albert Meister, René Lourau (1980) ajoute ainsi son inéluctable dissolution, « et cela sous deux formes possibles : ou bien la dissolution pure et simple, imposée de l'extérieur par les forces du capital et de l'Etat. Ou bien l'autodissolution prend les devants par rapport à la dissolution imposée. Cela présente l'avantage considérable d'être un acte conscient, une analyse, donc une base de départ en vue d'autres expériences fondées non sur la spontanéité ou au contraire la généralisation arbitraire, mais sur un savoir cumulatif et opératoire ».

On retrouve par ailleurs dans ce processus de destruction créatrice le propre des sociétés autonomes selon Cornélius Castoriadis (1986 ; 1997) qu'il définit comme « des sociétés qui mettent en question leur propre "organisation" (...) une forme (eidos) qui s'altère explicitement elle-même en tant que forme », un « type d'être qui tente de s'altérer explicitement en tant que forme, ou qui tente de rompre la clôture dans laquelle il était jusqu'alors ». Ainsi, pour Castoriadis (1986), avec la démocratie « les êtres humains acceptent finalement ce qu'ils n'ont jamais vraiment voulu accepter : qu'ils sont mortels et qu'il n'y a rien au-delà. Ce n'est qu'à partir de cette conviction, profonde et impossible que l'on peut vraiment vivre comme être autonome -et qu'une société autonome devient possible ». Cet auteur fait ainsi du « fantasme d'immortalité », une cause d'aliénation profonde chez l'homme :

³⁷⁴ CREAGH, Ronald. *Laboratoires de l'utopie. Les communautés libertaires aux Etats-Unis*. Payot, 1983. Cité Dans GARCIA, Vivien (2007). *L'anarchisme aujourd'hui*. Paris : L'Harmattan, 261 pages. ISBN : 978-2-296-03507-2

L'homme se constitue chaque fois comme manque et essaie de constituer le monde comme une réponse à ce manque (...). Mais l'aliénation n'est pas ce "manque à être" comme tel. C'est dans l'incapacité d'assumer ce "manque à être", son déguisement dans un être qui se donne comme réel. (..) L'aliénation n'est pas la temporalité, et n'est pas la mort ; c'est les masques posés devant la temporalité, devant la mort, le refuge cherché dans un imaginaire intemporel et immortel. L'aliénation n'est pas la mortalité, c'est le fantasme d'immortalité sous n'importe quelle forme (Castoriadis, 2009)

Cornélius Castoriadis (1986) fait ainsi de la démocratie un « régime politique tragique » : « c'est le seul régime politique qui risque, qui affronte ouvertement la possibilité de son autodestruction ».

Dans la même perspective, René Lourau (1980) affirme la nécessité, pour les formes organisationnelles autogérées, d'« accepter de mourir ».

Mais cette « destruction créatrice » nécessite-elle obligatoirement l'éclatement de l'organisation ? Pas forcément à en croire le témoignage de certains membres de Coopcom recontactés en 2008 et 2009. Ainsi, pour Marie : *« pour conserver l'intégrité et le dynamisme c'est pas obligé de casser, c'est dommage de casser un outil économique qui fait bouffer du monde. Mais il faut réinterroger le projet constamment et laisser la place aux nouvelles idées, quitte à être dans l'expérimentation autant l'être jusqu'au bout »*.

Coopcom nous met ainsi sur la voie d'un possible remède à la dégénérescence organisationnelle intrinsèque de l'autogestion : la réorganisation permanente qui nous contraint à adopter une conception nécessairement processuelle des phénomènes organisationnels mais qui, elle non plus, n'est pas sans limite.

➤ La nécessité d'une réorganisation permanente :

Ainsi, la pérennité des formes organisationnelles autogérées serait possible mais uniquement à condition d'un mouvement permanent qui vient bousculer leurs tendances intrinsèques à l'érosion, dans une dialogique complexe liant stabilité et mouvement.

Une hypothèse que l'on retrouve chez de nombreux auteurs dont Albert Meister (1963) pour qui « les structures d'autogestion ont en effet sans cesse besoin d'être vivifiées, animées ; car l'usure, la sclérose les guettent (...) et cela indépendamment même des pressions extérieures ou des menaces qui s'exercent sur elles ». De même pour l'auteur québécois Pierre

D'Aragon³⁷⁵ selon lequel « l'autogestion est par définition un processus en constante effervescence et en renouvellement permanent, ce qui permet aux groupes d'éviter la concentration du pouvoir » (Lambert-Pilotte et al., 2007). Une idée que l'on retrouve encore chez Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) soulignant la nécessité d'« un mouvement incessant de réduction des inégalités qui resurgissent perpétuellement. (...) Le système du collectif ne peut exister réellement que s'il est système de mobilité ». Ces trois auteurs rapprochent ainsi les expérimentations collectives à des « ''maison[s] de feu'' où l'univers des ajustements reste toujours perfectible parce que jamais terminé, et où les rapports entre humains sont toujours remplacés dans le jeu intense des pouvoirs, des débats et des alliances » (Sainsaulieu et al., 1983).

Cette idée d'une possible pérennisation des pratiques autogestionnaires par réorganisation permanente se retrouve également dans le récit que Marcel Mermoz (1978) nous livre de son expérience dans la communauté de travail de Boimondau. Ainsi, pour lui, l'évolution dégénérative, notamment décrite par Albert Meister, « est un itinéraire commun aux groupes qui ne veulent pas ou ne peuvent pas réagir contre le vieillissement, contre toutes les causes d'affadissement, de dégénérescence, et qui ne veulent pas renouveler les hommes, leurs structures, leurs techniques, leurs habitudes, leurs règles de vie ». Un itinéraire funeste contre lequel la communauté de Boimondau s'est prémunie grâce au principe selon lequel « la règle qui servait de guide devait être révisée chaque année (...) Un des principes de la règle était d'être remise en cause, révisée tous les ans ; ce principe a été tenu. Remettre la règle en question tout le temps parce que les hommes changent, l'environnement, le métier... » (Mermoz, 1978), ce qui n'a cependant pas empêché cette communauté de travail de s'éteindre progressivement, idéologiquement d'abord puis économiquement ensuite.

En effet, « vivre perpétuellement dans un univers à vif, est-ce possible ? » (Sainsaulieu et al., 1983) s'interrogent certains auteurs, n'est-ce pas contraindre ces expérimentations « à demeurer historiques, c'est-à-dire à demeurer inéluctablement dangereuses et mouvementées par ceux qui choisissent d'y vivre ? » (Sainsaulieu et al., 1983). Est-ce tenable psychologiquement pour les membres de ces organisations ? La réorganisation permanente installe en effet une instabilité permanente où « il n'y a pas de garantie absolue et

³⁷⁵ D'ARAGON, Pierre (1980). *Participation dans les entreprises : les expériences québécoises et ontariennes*. Québec : Les presses de l'université du Québec, 184 pages. ISBN : 2-7605-0283-X. Cité Dans LAMBERT-PILOTTE, Geneviève, DRAPEAU, Marie-hélène, KRUZYSKI, Anna (2007). « La révolution est possible. Portait de groupes autogérées au Québec ». *Possibles*, vol 31, n°1-2, pp.198-159

ultime à l'aventure humaine », une instabilité qui s'accompagne donc d' « une forme d'inquiétude jamais complètement éteinte » et qui nécessite d' « accepter de frôler le vide, en vivant avec la possibilité de l'arbitraire et du non sens de l'existence, sans tomber dans le vide ou être fasciné par lui » (Frère, 2009).

Michael, de Coopcom, souligne ainsi que l'autogestion est un « *très beau modèle social* », mais « *en même temps c'est très exigeant, beaucoup plus qu'une boîte normale, par rapport à la remise en cause permanente* ».

Le cas de l'autogestion yougoslave étudiée par Albert Meister (1964 ; 1970)) en donne un bon exemple. La Yougoslavie connut en effet à cette époque une véritable émulation judiciaire liée « à des changements incessants dans les lois et les règles qui régissent l'autogestion » (Meister, 1964) et l'accompagnent dans son développement pour l'ajuster perpétuellement aux réalités vécues. Cette émulation participa cependant à développer la lassitude, le sentiment d'insécurité, le désir de stabilité et finalement le découragement et l'usure de la population : « les gens se demandent pourquoi toujours des réorganisations, du branle-bas, pourquoi ''ne nous calmons-nous pas une bonne fois'' ³⁷⁶ » (Meister, 1964). Il est toutefois à noter que « si la constante réorganisation (...) est une caractéristique du système » yougoslave, Albert Meister (1970) souligne également que cette réorganisation est plus tâtonnement qu'expérimentation et qu'elle ne débouche finalement jamais sur des changements de grande ampleur : « les (...) ''pas significatifs vers le socialisme'' n'étaient finalement pas de grands pas en avant, (...) les conquêtes démocratiques que l'on avait proclamées ne constituaient pas un progrès, (...) l'autonomie tant vantée des conseils ouvriers n'existait pas, etc ».

➤ L'impossible institutionnalisation :

Quoiqu'il en soit, l'autogestion semble condamnée soit à mourir par sclérose soit au changement permanent pour pouvoir survivre. Ce qui rend inévitablement impossible son éventuelle institutionnalisation. Un constat catégorique que l'on retrouve dans ce témoignage de Brice: « *quant à s'institutionnaliser, il me semble que cela est antinomique. Une initiative autogérée est, par fondement philosophique, une remise en question permanente. Son institutionnalisation lui ferait, à mon sens, perdre tout intérêt* ». Un constat partagé par Daniel Mothé (1980) : « n'est-ce pas contradictoire de vouloir se livrer, d'une part, à des

³⁷⁶ MILENTIE, Popovic (1961). *Nouveaux mouvements dans le développement de nos rapports sociaux*. Editions Jugoslavija. Cité Dans MEISTER, Albert (1964). *Socialisme et autogestion, l'expérience yougoslave*. Paris : Editions du Seuil, 398 pages

changements permanents de l'organisation et des techniques dans les procédures expérimentales et, d'un autre côté, de vouloir figer d'une manière durable, voire définitive, certaines d'entre elles dans les légitimations institutionnelles ? ».

On peut ici reprendre les propos d'Isabelle Orgogozo (1998) pour éclairer les risques encourus par toute expérimentation autogestionnaire qui tend à s'institutionnaliser : « un empire constitué a toujours peur de ce qui peut le remettre en question et c'est précisément ce qui le condamne. A l'inverse de ce que l'on pense le plus souvent, la constitution d'un empire est un phénomène d'entropie. C'est une homogénéisation du système qui le rend de plus en plus inapte à s'adapter à toutes formes de changement interne ou externe ». Une dérive que nos deux coopératives autogérées illustrent parfaitement comme nous le verrons à travers leur « rigidification organisationnelle » progressive.

Ainsi, dès le premier numéro de la revue *Autogestions*, René Lourau (1980) met en avant la « dissolution permanente d'une perspective d'institutionnalisation » qu'incarne l'autogestion : « l'autogestion (...) est principalement un instrument de résistance et de lutte contre l'*institutionnalisation* (...) l'adversaire à combattre est l'installation dans la durée, l'institutionnalisation larvée, progressivement invisible et inanalysable par les acteurs ». En « niant ce qui nie le mouvement », l'autogestion s'inscrit ainsi profondément dans une « perspective contre-institutionnelle » (Lourau, 1980).

L'institutionnalisation est donc incompatible avec les pratiques organisationnelles alternatives qu'incarne l'autogestion sous peine d'alimenter les processus de sclérose qui lui sont intrinsèques. Elle serait pourtant la bienvenue pour pouvoir faire face à l'Empire décrit par Michael Hart et Antonio Negri (2000 a) : « parvenu à la fin de la contestation et de la résistance à l'Empire et à son marché mondial, il est nécessaire de proposer une solution de rechange sur un plan également mondial. On ne saurait résister à l'Empire par un projet visant à une autonomie locale et limitée ».

L'autogestion connaît ainsi de multiples limites intrinsèques qui contrecarrent directement la propagation et l'institutionnalisation du modèle organisationnel alternatif dont elle est porteuse.

Au-delà de sa propagation, l'autogestion est également porteuse de puissantes forces de dégénérescence intrinsèques qui contrecarrent son maintien dans la durée, comme l'a bien montré Albert Meister. Nous allons ainsi tenter dans un dernier point d'éclairer « le processus

d'évolution interne des groupes » à l'origine « du rétrécissement progressif de cette gestion collective au cours de leur existence » (Meister, 1974) et qui peut ainsi déboucher sur des formes organisationnelles exactement inverses à celles qu'elle promeut.

3.4.3. Les dérives d'un modèle ou les effets paradoxaux de l'autogestion :

a) Avant propos : la fragilité d'un système fondé sur l'humain

Au-delà des facteurs contextuels et organisationnels que nous venons d'évoquer, la mise en pratique de l'autogestion se heurte également à des problématiques socio psychologiques directement liées à la complexité humaine.

La fragilité du modèle autogestionnaire tient ici au fait qu'il est en grande partie fondé sur l'humain : la hiérarchie étant théoriquement et officiellement rejetée, aucun système formel ne vient réguler les rapports humains. En effet, comme le souligne Marie de Coopcom : *« vu qu'on est pas sur des rapports hiérarchiques, on est sur des rapports d'individu à individu »*. De même, pour Francis de Imprim'coop, dans ce type d'expérimentation *« tout passe par le relationnel et l'humain du fait que t'as pas de hiérarchie »*.

Imprim'coop et ses multiples conflits interpersonnels illustrent parfaitement la fragilité de ces formes organisationnelles fondées sur l'humain. Comme nous l'avons vu, ces conflits internes entravent directement la mise en pratique de l'autogestion : ils découragent les échanges et le travail collaboratif, freinent la bonne circulation de l'information et des savoirs, bloquent les prises de décision collectives et restreignent donc la socialisation du pouvoir.

Comme le souligne François : *« on est des êtres humains, tous ; parfois y'a des dérives, c'est là où y'a du grabuge, des problèmes forcément, voire des conflits »*. De même, pour Sarah : *« On est des êtres humains, forcément y'a des tensions »*. Ainsi, lorsqu'on demande à Albert les changements qu'il souhaiterait pour Imprim'coop, celui-ci répond : *« j'aimerais un monde meilleur, où personne ne s'engueule où on travaille sans arrière pensée : un monde beau quoi, un monde beau dans un monde de brutes. Changer les hommes en fait, enlever le côté néfaste des gens, mais pas leur enlever leur caractère »*. De même, face à la perspective d'attendre le départ en retraite de certains membres *« néfastes »*, Luc rétorque : *« de toutes façons ça ne changera rien, l'être humain est comme ça, y'aura toujours des conflits »*.

On retrouve des conclusions similaires dans les travaux d'Albert Meister (1964) pour qui toutes les difficultés rencontrées par l'expérience autogestionnaire yougoslave viennent du fait que « les hommes sont des hommes ».

Un phénomène que l'on retrouve également aux Ateliers de la Bergerette où « *le bilan des activités et le bilan financier est plus que positif, mais l'humain est notre point faible* ».

Un travers que Wikipédia ne viendra pas démentir avec ses multiples « guerres d'édition » où « les points de passage sont fréquents entre la controverse et la querelle (...) entre les débats objectivés par des preuves et les attaques personnelles » qui finissent en « pugilat » (Auray et al., 2009). Des dérives qui montrent toute « la fragilité de l'édifice » (Cardon, 2009), particulièrement « vulnérable à l'envenimement des disputes » (Auray et al. 2009)

Coopcom semblait dans une configuration totalement différente lors de l'étude de 2005 : les conflits internes y étaient peu visibles et ne semblaient pas gêner le fonctionnement collectif de cette organisation. Marie soulignait cependant déjà parmi les inconvénients de l'autogestion : « *la gestion des individualités, de l'affect, des pathologies des autres...la complexité humaine. Vu qu'on n'est pas sur des rapports hiérarchiques, on est sur des rapports d'individu à individu, donc des fois peut être que l'affect sort beaucoup plus en autogestion que dans une entreprise classique. Peut être que l'inconscient s'exprime plus dans ce cadre là* ».

L'éclatement de Coopcom en 2007 vient largement confirmer la fragilité de ces structures liées à la place prépondérante qu'y occupe le facteur humain. Le point de départ de cette implosion se résume en effet à un « *problème relationnel* » entre les deux fondateurs. Comme l'explique Romain : « *les causes, elles sont essentiellement relationnelles ...relationnelles et pas que....y'a, comment dire, je pense que y'a eu un blocage relationnel qu'on a été incapable de dénouer dans notre fonctionnement...donc du coup, le blocage relationnel révélait un problème de fonctionnement* ». On retrouve des propos très similaires dans le témoignage de Marie : « *d'un problème personnel, ça a mis le doigt sur un certain nombre de désaccords qui là concernaient plus la structure* ». L'éclatement auquel a conduit cette « *brouille personnelle* » a beaucoup interrogé Marie : « *comment se fait-il qu'on arrive pas à aller au-delà d'un problème relationnel ?* ». Romain semble, depuis, avoir répondu à la question : « *je crois qu'on a fait une histoire de personnes plus qu'un projet, c'est ça aussi dont je me suis aperçu, ça tenait aussi beaucoup par les relations et pas beaucoup par l'adhésion au projet puisque dès que y'a eu un truc qu'avait pas grand-chose à voir avec le*

travail ou le projet...en gros c'était une fin d'amitié ». Pour Brice, les causes sont multiples mais renvoient toutes à la complexité des êtres humains et des relations qu'ils entretiennent : *« probablement le fait que nous soyons les plus vieux, le fait que la relation entre [Yves] et [Romain] se soit dégradée à cette occasion (ils animaient beaucoup [Coopcom] à eux deux et leur relation était le ciment de l'ensemble), notre éternel désir de faire d'autres choses, de découvrir d'autres expériences, nos côtés tranchants, bref autant d'explications et de facettes que la complexité d'une relation humaine entre une douzaine de personnes peut en générer »*.

Les « imperfections » humaines et la complexité des relations interpersonnelles vont ainsi introduire des distorsions de taille entre, d'un côté, le projet et ses finalités (à savoir l'éradication de la domination de l'homme sur l'homme), et, de l'autre, sa mise en application et les conséquences réelles sur lesquelles vont déboucher ces pratiques. Au point que l'autogestion semble parfois enfanter l'inverse de ce qu'elle prône...

b) Domination et pouvoir : la persistance d'une hiérarchie :

En effet, si l'autogestion cherche à éradiquer la domination de l'homme sur l'homme et bannit en conséquence toute hiérarchie formelle (qui en est l'expression la plus visible), celle-ci n'en disparaît pas pour autant et persiste de manière informelle.

Nous ferons ici appel aux travaux de Max Weber pour éclairer les différentes formes de « domination » sur lesquelles peut déboucher cette hiérarchisation, en opposition directe avec le projet autogestionnaire égalitaire et libertaire.

➤ Avant propos autour de la domination selon Max Weber :

Max Weber (1995) définit la domination comme « la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus ». Cette définition implique ainsi la domination de certains et l'obéissance d'autres et si nous en trouvons des traces dans les formes organisationnelles autogérées nous serons donc en bon droit de nous interroger sur leur capacité à atteindre les buts qu'elles se sont fixées.

Max Weber (1995) s'est ainsi attaché à différencier différentes formes de pouvoir selon les systèmes de légitimité qui les accompagnent. En effet, pour lui, « selon le genre de légitimité revendiquée, le type d'obéissance de la direction administrative destiné à la garantir et le caractère de l'exercice de domination sont fondamentalement différents. Et avec eux son

action. Par conséquent, il faut distinguer les formes de domination suivant la revendication de légitimité qui leur est propre ».

Max Weber distingue ainsi trois « types de domination légitime. La validité de cette légitimité peut principalement revêtir :

- un caractère rationnel reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) ;
- un caractère traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle) ;
- un caractère charismatique, [reposant] sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique) ».

Et nous avons précisément retrouvé ces trois types de domination « légitimée » dans les expérimentations autogestionnaires que nous avons étudiées et dans celles que nous rapportent les différents auteurs sur lesquels nous nous appuyons dans ce chapitre.

➤ Le pouvoir charismatique :

Max Weber (1995) tire le concept de « charisme » de la terminologie du christianisme ancien et l'assimile à la « grâce » définie comme la « qualité extraordinaire (...) d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de force ou de caractère surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ». Le chef est ici « celui qui sort de l'ordinaire, celui qui promet le plus, celui qui opère avec le maximum de moyens d'excitations ». Autant de caractéristiques qui encouragent Max Weber (1995) à rapprocher ce type de domination des révolutions utopiques : pour lui le pouvoir charismatique est « spécifiquement révolutionnaire » car il s'appuie sur une « orientation entièrement nouvelle de toutes les positions envers toutes les formes de vie et envers le ''monde'' ».

Le pouvoir charismatique n'est donc pas incompatible avec l'utopie autogestionnaire. En effet, pour Max Weber (1995), dans le « groupement de domination » basé sur le charisme « il n'y a ni ''nomination'' ni ''déstitution'', ni ''carrière'' ni ''avancement'' » (...) Aucune ''hiérarchie''. (...) Aucune ''circonscription de fonction'' ni aucune ''compétence'', mais non plus aucune appropriation des pouvoirs de la fonction comme un ''privège'' ». Le

pouvoir s'exprime ici au nom de « la révélation, de l'oracle, de l'inspiration, ou d'une volonté de transformation concrète, reconnue pour son origine par la communauté de croyance, de défense, de parti ou autre ». Les expérimentations fondées sur l'idéologie autogestionnaire seraient donc fort propices au développement de ce type de domination.

Une idée que semblent confirmer les différents travaux portant sur l'autogestion et sa mise en pratique ainsi que les témoignages laissés par ceux qui l'ont expérimentée.

Albert Meister (1981) constate ainsi au cours de ses recherches sur les communautés de travail les « personnalités charismatiques » de « quelques militants qui portent le défi à bout de bras et de dévouement et qui incarnent le plus les finalités de leurs groupes ». Suite à ses travaux menés en Yougoslavie (1964 ; 1970), il note qu'en autogestion :

Les seules inégalités tolérées sont celles qui proviennent des différences naturelles de capacités et d'intelligence. La structure démocratique des groupes ne s'oppose pas à ces inégalités et se prête même très facilement aux excès de pouvoir des plus habiles ou des plus charismatiques. En fait, l'égalité a même davantage de chances de se maintenir dans la mesure où ces leaders ont le plus de possibilité d'exercer leur ascendant ; ceci dans la condition qu'ils soient eux-mêmes bien disciplinés et profondément en accord avec les fins du projet socialiste (Meister, 1964)

Il en vient ainsi à s'interroger sur la nécessité de « figure de ce genre, qui porte le mythe et les aspirations », parfaitement incarnée par Tito en Yougoslavie.

Le témoignage de Marcel Mermoz (1978) confirme lui aussi l'importance du charisme dans ce type de structure, en des termes assez crus : « dans le groupe d'hommes, ce n'est pas simplement une question d'intelligence, mais c'est une question de couilles, une question de poids ». Son intervieweur, Jean-Marie Domenach, constate ainsi tout comme Albert Meister que « les communautés les plus démocratiques subsistent grâce à des personnalités qu'on appelle charismatiques et qui sont quelques fois un peu tyranniques... » (Mermoz, 1978).

Ce pouvoir charismatique est encore plus flagrant dans les témoignages laissés par les « Lip » et leurs petits frères les « Manuest ». En post-face de l'ouvrage *LIP, Charles Piaget et les LIP* (Piaget, 1973) *racontent*, Michel Rocard s'interroge ainsi au sujet de Charles Piaget : « ce n'est en effet pas le moindre paradoxe que d'avoir vu se révéler un leader aussi prééminent dans une grève menée de manière aussi autogestionnaire ». A Manuest, c'est Montesinos qui tiendra ce rôle de « meneur » charismatique comme en témoigne bien l'un des salarié :

« Montesinos. Chaque fois qu'il disait quelque chose, ça se révélait vrai. C'est un prophète. Mais il était quand même trop directif » (Le Carpentier, 1980).

Face à ces leaders, Daniel Mothé (1980) encourage les autogestionnaires à « s'interroger pour savoir pourquoi on trouve tant de personnes dévouées pour ces fonctions et surtout savoir si cette disponibilité aux fonctions de responsable d'une catégorie de population avantage ou au contraire gêne le fonctionnement collectif ». C'est à cette deuxième question que nous souhaitons apporter un éclairage en nous appuyant sur les exemples que nous donnent Coopcom et Imprim'coop. Ces deux coopératives illustrent par ailleurs parfaitement l'une et l'autre les deux acceptions qu'il est possible de faire du charisme selon Max Weber (1995) : comme « autoritaire » ou au contraire comme « anti-autoritaire »

Coopcom nous donne ainsi l'exemple de leaders charismatiques non autoritaires qui émergent spontanément des membres les plus investis dans le projet. Leur caractère « extraordinaire » vient de leur investissement sans faille dans le « *projet [Coopcom]* » à l'origine d'un dynamisme certain pour cette coopérative. Les « leaders » sont donc ici les moteurs du projet et sont donc plutôt constructifs pour la coopérative. Ils sont d'ailleurs parfaitement acceptés par les autres membres et tous reconnaissent leur légitimité : c'est une « reconnaissance libre » (Weber, 1995).

Ces leaders surinvestis semblent cependant entraver le fonctionnement collectif de cette structure en favorisant le retrait des plus timides et discrets comme Jérémy : « *y'a des gens qui parlent très fort, qui prennent beaucoup de place, donc c'est pas facile pour s'imposer* ». Ces leaders charismatiques les plus dévoués au projet favorisent ainsi le retrait de certains de leurs collègues, ce dont ils sont d'ailleurs bien conscients comme ils en témoignent dans « Autogestion mode d'emploi » : « certains peuvent prendre en charge le devenir de la structure plus que les autres. Cela ne doit pas venir infléchir les principes d'égalité mais porter à la réflexion sur pourquoi certains se sentent “ leaders ” et pourquoi les autres les laissent faire. Il s'agit avant tout d'une question de responsabilité collective » ³⁷⁷. Ils sont ainsi pleinement conscients des dérives auxquelles cette situation peut mener : « [REDACTED]

³⁷⁷ Autogestion mode d'emploi

Imprim'coop semble avoir vécu une situation similaire à ses débuts. Comme l'explique Albert : *« les fondateurs avaient un charisme, un poids, avaient un vécu social, c'était des gens qu'étaient habitués à prendre la parole, c'était vraiment des orateurs (...) ils avaient une grande vision du monde économique, du monde social, et surtout d'[Imprim'coop] »*. La « qualité extraordinaire » de ces leaders venaient ici de leur capacité à exprimer et à transmettre leur « grande vision ». A l'époque, ce leadership était parfaitement accepté car considéré comme constructif et porteur d'un dynamisme pour la coopérative comme l'explique Jean-Pierre : *« ce sont des leaders naturels, moi ça me gêne, je crois pas à un monde où tout le monde est pareil, c'est bien que y'ait des gens qui, malgré le salaire égalitaire, aient un peu plus de charisme, qui se projettent davantage, ils donnent plus de leur personne, ils ont peut être plus de passion aussi... (...) des leaders naturels il en faut, y'en a qui sont faits pour "booster" les autres »*. Certains sont même nostalgiques de cette époque comme Albert : *« Quand ils sont partis, on a eu un gros manque de côté-là (...). Ces gens partis, on manque un peu de leaders spirituels, des gens qui amènent des visions... vraiment qui amènent quelque chose »*.

Certains témoignages sont cependant ambivalents et font part d'une forme de crainte envers ces leaders : *« quelqu'un qui sait bien parler en réunion, quelqu'un qu'a des idées logiques, qui s'exprime bien, où c'est limpide automatiquement y'a respect...ou y'a crainte »* (Jean-Pierre), *« avant, les personnes qui avaient le pouvoir cagnaient fort...pas forcément sur les bonnes personnes d'ailleurs, mais au moins quand y'avait quelques chose qui dérapait...y'avait toujours l'épée de Damoclès, si je déborde : paf!. Y'avait pas de sanctions non plus, mais ils se mettaient à quatre ou cinq sur le dos d'une personne et de lui dire "on aura ta peau", ça se passait par la terreur, par la peur. A l'époque, on appliquait les règles mais constraints »*.

Ces personnalités fortes semblent également avoir nuit au fonctionnement collectif de la structure comme l'explique Francis : *« A l'époque y'avait pas de hiérarchie comme on l'entend généralement, mais y'a des personnes de par leur personnalité qui faisaient que y'avait une certaine forme de hiérarchie, qui n'existe plus maintenant. Y'avait des leaders*

³⁷⁸ Autogestion mode d'emploi.

charismatiques et professionnels aussi, les fondateurs entre autres. Y'en a plus maintenant, c'est pas forcément bien je pense parce que on se rend compte notamment au niveau du résultat et tout ça que il y a quelque chose qui va pas [mais ils] ont un peu faussé les données dès le début, dans la mesure où c'était eux qui géraient plus ou moins le fonctionnement de l'entreprise ».

Aujourd'hui, les leaders charismatiques dévoués à la cause commune ont laissé la place à des « *forts en gueule* » peu appréciés par leurs collègues qui jugent leur pouvoir illégitime et les estiment nocifs pour la coopérative comme en font état de nombreux membres : « *y'a des gens qu'ont pris leur place, qu'ont plus une présence de parole maintenant mais souvent c'est pour nous rappeler à l'ordre sur le passé, pour nous dire ''y'a trente ans c'était comme ça, je veux pas qu'on touche aux valeurs''*. C'est pas très constructif » (Albert), « *il y a des personnes qui ont une présence plus forte que d'autres et qui jouent avec d'ailleurs. C'est pas des personnes charismatiques, c'est des forts en gueule : ça fait pschitt, la caravane passe, ça crie fort et puis point barre. Ça fait pas avancer le schmilblick, par contre ça peut faire reculer et démotiver l'équipe, c'est ce qui fait aussi qu'on a des situations qui stagnent : y'a des grandes gueules qui éclaboussent tout le monde et qui découragent ceux qui ont encore la force de donner un coup de rein* » (Luc), « *c'est pas des leaders charismatiques, c'est des forces de nuisance, c'est pas l'image que je me fais d'un leader...ils sont plus en retrait ou sur la casse que sur le fait de mener les gens* » (Julien). Ces leaders n'inspirent plus l'admiration ou la crainte mais la méfiance comme en attestent les propos de Sarah : « *ces gens qui ont un fort charisme peuvent t'influencer, te monter le bourrichon...faut rester indépendant dans sa tête. Ici c'est à ça qu'il faut faire gaffe* ». Ainsi, pour Julien « *il est trop facile d'imposer de mauvaises décisions à la force du poing ou de l'intimidation* » et pour Martine « *c'est presque du totalitarisme* » qui s'est instauré à Imprim'coop avec ces personnes.

Imprim'coop nous révèle ici l'un des grands paradoxes de l'autogestion, forme organisationnelle censée socialiser le pouvoir pour ainsi l'éradiquer mais qui peut également favoriser sa concentration dans les mains de quelques uns comme l'explique Valérie : « *ces prises de pouvoir (...) c'est vraiment l'effet pervers mais archi contraire à la Scop, mais qui sont permises aussi par notre mode d'organisation* ».

➤ La gérontocratie :

Il est à noter que les personnes considérées comme « moteurs » à Coopcom sont principalement composées des fondateurs et des « anciens » (nous rappelons ici que nous entendons l'ancienn t  comme relative au temps de présence dans la structure et non   l'âge. Ce terme pourrait en effet prêter à confusion à Coopcom puisque parmi les anciens et les fondateurs figurent des trentenaires). Sont ainsi principalement cités dans cette catégorie : Yves et Romain (les deux fondateurs respectivement cinquantenaire et trentenaire) ainsi que Brice (cinquantenaire qui a rejoint Coopcom peu après sa création). La place centrale occupée par ces trois personnes s'est d'ailleurs révélée avec éclat lors de l'implosion de la structure. Marie constate ainsi qu'«   la fin on avait trois leaders : [Brice] et [Yves] d'un côté, [Romain] de l'autre » et regrette cette « hiérarchisation progressive ». Un fait dont Yves avait d'ailleurs parfaitement conscience d s 2005 : « Si [Brice], [Romain] et moi on s'en va c'est la merde, je sais pas comment ils font, peut-être qu'ils continueront, j'en sais rien ». Les membres de Coopcom en avaient d'ailleurs fait part dans « Autogestion mode d'emploi » : « une différence forte apparaît souvent entre les membres fondateurs et les autres. Elle est souvent le produit des uns et des autres. Les fondateurs ont forcément beaucoup investi pour démarrer le projet. Ceux qui arrivent ensuite éprouvent forcément soit une admiration, soit un complexe, soit un manque vis-à-vis de ces fondateurs (...) les fondateurs bénéficient toujours d'une sorte de prestige »³⁷⁹.

Un phénomène également prégnant   Imprim'coop comme nous l'avons vu précédemment à travers le témoignage d'Albert manifestant une certaine nostalgie envers ces figures charismatiques ayant fortement imprégné la culture politique originelle de cette coopérative. Les fondateurs partis à la retraite, ce sont les « anciens » arrivés après eux qui ont pris leur place, avec le poids prépondérant qui leur était dévolu comme en témoigne Solange : « les personnes les plus anciennes par service se montrent plus influentes sur pas mal de choses parce qu'ils se considèrent anciens, avec de l'ancienn t , avec l'historique de la boîte, avec leurs valeurs qui sont dures à faire évoluer, c'est souvent eux qui ont le dernier mot ou qui mettent des b tons dans les roues pour certaines décisions ».

Les exemples d'Imprim'coop et de Coopcom nous donnent à voir la place centrale et problématique qu'occupent les fondateurs et les membres les plus anciens dans ce type de

³⁷⁹ Autogestion mode d'emploi.

structure. Dans une perspective clairement « traditionnelle », au sens wébérien, ils apparaissent comme les gardiens du projet politique et collectif de la coopérative qui, suite à leur départ, semble s'essouffler, voire éclater.

Les cas d'Easter-Eggs et de Wikipédia précédemment étudiés semblent confirmer la place prépondérante qu'occupent les « anciens » dans les formes organisationnelles autogérées. Tout comme les travaux menés par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie Odile Marty (1983). Ces trois auteurs ont ainsi souligné le décalage qui sépare l'« image mythique » d'organisations autogérées parfaitement égalitaires de leurs « pratiques réelles » où l'on constate bien souvent « le poids particulier joué par les membres fondateurs de l'expérience et les membres les plus anciens ». Ils ont ainsi pu constater dans diverses expérimentations l'inévitable « constitution d'oligarchie d'anciens qui, par expérience, habitude et maîtrise de l'histoire, disposent de sources de pouvoir souvent plus fortes que les autres salariés ».

Cette forme de pouvoir se rapproche ici de la « gérontocratie » décrite par Max Weber (1995) dans le cadre de la « domination traditionnelle ». Ici « les plus vieux » exercent une forme de domination légitimée par le fait « qu'ils connaissent le mieux la tradition sacrée » et assurent le respect de la « coutume », en l'occurrence, dans les structures autogérées, les principes et « valeurs » originelles.

Pour Max Weber (1995), ce type de domination n'est pas incompatible avec la « démocratie directe », il en est même très proche : « la forme rationnelle de la démocratie directe est intimement proche du groupement primitif gérontocratique ou patriarcal. Car celui-ci s'administre lui aussi ''au service'' des membres ». A la différence de la démocratie directe, la gérontocratie implique cependant une forme d'« appropriation du pouvoir » directement préjudiciable au fonctionnement collectif sur lequel doit reposer l'autogestion.

➤ Les retraitistes :

Comme nous l'avons vu, face à ces personnes à fortes personnalités dotées d'une grande expérience auxquelles est dévolu un pouvoir « légitime », les membres les plus timides et les plus inexpérimentés ont tendance à se mettre en retrait.

Tel est le cas d'Albert à Imprim'coop qui a ressenti une certaine difficulté à s'exprimer à ces débuts face à ces « *gens qu'étaient habitués à prendre la parole, c'était vraiment des* ».

orateurs. Pour moi, c'est dur, à chaque fois que je parlais, ça se voyait, j'étais rouge ». Des difficultés qu'a également ressenties et que ressent toujours Jean-Pierre : « il y a des gens qui prennent pas la parole par timidité, j'en fais partie...dès que c'est un collectif, je crois que je vais bafouiller, j'ai des problèmes de communication en groupe je pense...je suis pas fait pour représenter la boîte, y'en a qui sont plus doués pour ça ». On perçoit ici l'importance des compétences communicationnelles en autogestion qui, si elles ne sont pas partagées par tous, dessinent rapidement deux lignes hiérarchiques remettant en cause le principe d'égalité : celles des orateurs charismatiques et celles des retraitistes.

Une idée que l'on retrouve chez Daniel Mothé (1980) craignant que l'inégalité participative conduise au « clivage du groupe entre ceux qui adoptent une attitude de retrait, et un noyau actif, voire même un leader, qui finit par décider tout seul ». Il remarque ainsi qu'en Assemblée Générale une partie des participants « est impressionnée par la verve des plus doués » (Mothé, 1980). Se forme alors « un système oligarchique non plus fondé sur le capital financier mais sur le capital culturel » (Mothé, 2004).

Cette idée se retrouve encore chez Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) - à qui nous empruntons le terme de « retraitiste » - s'interrogeant sur l'inéluctabilité de ce phénomène : « comment suppléer au phénomène de retrait et de retranchement derrière les leaders, alors que certains travailleurs ont des difficultés à s'exprimer et que la scène collective est une scène de lutte où l'exercice de la parole est un art de combat ? ». Une idée que ces trois auteurs réitèrent dans un article de la revue *Autogestion et socialisme* : « un autre type de frein possible au fonctionnement idéal des structures de participation provient de l'inégalité des capacités des membres à supporter le régime d'assemblée. (...) c'est l'habitude du groupe et de l'expression en assemblée ou en réunion qui fait défaut pour la majorité des ouvriers. (...) Ce sont toujours finalement les "vedettes", les "porte-paroles", les "hauts-parleurs", les "ténors" qui s'expriment devant une assistance parfois charmée, souvent assoupie et bientôt clairsemée » (Marty et al., 1982).

La timidité, le manque de compétences communicationnelles et le manque d'expérience ne sont cependant pas les seuls facteurs expliquant les attitudes de retrait. Certains semblent ainsi ne pas vouloir s'investir comme à Coopcom où Jérémy et Julie sont plus discrets et effacés que leurs collègues lors des réunions hebdomadaires et préfèrent suivre les décisions débattues par les autres. Albert Meister (1974) constate ainsi que face aux membres actifs qui participent et contribuent à la vie et aux orientations du groupe, « le reste des membres, à des degrés divers, est bien moins actif. Dans l'ensemble, ces membres s'identifient au groupe bien

plus qu'ils ne contribuent aux décisions (participation-identification) ». Une situation qu'Yvon Bourdet (1974) illustre à travers l'exemple des membres de « l'Internationale Situationniste » où s'est opérée une distinction entre « ceux qui avaient quelque chose à dire (et à faire) et ceux qui se cantonnaient dans un rôle contemplatif (...) ces derniers se déclaraient d'accord sur tout et gaïement, de telle sorte que leur ''soumission'' était invisible aux autres et peut-être à eux-mêmes ». Une situation qui a posé problème lorsque la rédaction des textes de ce groupe, tâche tournante, leur a incombé : « les ''contemplatifs'' à qui revenait tout à coup de rédiger les textes se montrèrent courts et de surcroît conscients de l'inanité du peu qu'ils écrivaient ».

A Imprim'coop, le rang des retraitistes est également alimenté par « ceux qui boudent », comme l'explique Jean-Pierre : « *y'a des gens qui boudent : qui ne vont plus aux réunions, ne parlent plus, s'abstiennent pour tout. Y'en a toujours eu. Parce qu'à un moment ils ont été un peu boulés dans leurs idées...ça c'est chiant à vivre. Les gens ils boudent et ils font chier tout le monde, ils gonflent tout le monde* ». Un fait particulièrement bien illustré par le témoignage de Francis : « *moi je m'implique plus parce que y'a quelques années on m'avait demandé de me présenter au CA et la moitié d'[Imprim'coop] n'avait pas voté pour moi, c'était une question soit disant de stratégie, je l'ai très mal vécu* ».

D'autres membres d'Imprim'coop sont également venus rejoindre le rang des retraitistes, non parce qu'ils sont jeunes, timides, inexpérimentés, désinvestis ou blessés, mais tout simplement parce que leur parole n'est pas prise en compte. Certains ont ainsi l'impression de « *ne pas être entendue* » (Sarah), de n'être « *pas du tout écouté, c'est pour ça que je m'exprime très peu en fait, j'ai l'impression que ça ne sert à rien* » (Julien). Leur parole est ici déniée par les « leaders néfastes » ayant la « mainmise » sur la coopérative et qui bloquent l'expression d'opinions différentes à la leur par l'intimidation voire la violence. Comme l'explique Julien : « *y'a des gens plus forts que moi qu'ont déjà parlé, gueulé avant, les deux commerciaux qui sont partis, ça a fini dans la violence, et ce qui s'est passé c'est le contraire de ce qu'ils voulaient. Je vais pas m'épuiser moi, c'est déjà pas dans mon tempérament de me prendre la tête avec les gens pour leur faire admettre les choses, quand je vois en plus qu'ils ont cassé des personnes qu'étaient plus fortes en gueule que moi, je me dis ''je vais pas m'épuiser à ça'' (...)* Le problème c'est pas d'avoir plein de réunions, avoir des réunions ça ne me dérange pas...mais dans les groupes de travail sincèrement j'y vais quasiment plus parce que j'ai vécu un échec monumental où je me suis dit ''tant que y'aura ces personnes là y'aura

rien à faire, c'est pas possible '' (...) Donc après les réunions je vois pas l'intérêt, parce que tu peux mettre ce que tu veux en place...y'a pas de discussion possible ».

Certains manifestent même une « peur d'être contre l'avis commun » et vont jusqu'à se « censurer[r] lors des collectifs par crainte de certaines réactions ». François explique ainsi certaines mauvaises décisions par « la peur de contrer, de ne pas être comme la masse, d'être comme un mouton en se disant ''si je dis non, je vais me faire remarquer'', et à partir de là on fait comme la majorité. C'est con, mais c'est une certaine trouille. Et c'est pour ça que des fois on vote à bulletins secrets ».

➤ L'autogestion à grande échelle et la bureaucratisation :

Il est une dernière forme de domination distinguée par Max Weber que nous n'avons pas encore évoquée : la domination « rationnelle-légale » aboutissant à la bureaucratisation de l'organisation. Ici, « on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue (...) les membres du groupement, en obéissant au détenteur du pouvoir, n'obéissent pas à sa personne mais à des règlements impersonnels »³⁸⁰. Des normes et règles sont édictées de manière rationnelle et impersonnelle et une hiérarchie de statuts basée sur la compétence est mise en place pour assurer leur mise en application par tous les membres du groupe.

Si nous n'avons pas encore évoqué cette forme de domination et choisissons de la présenter en dernier, c'est qu'elle ne concerne pas directement nos deux coopératives. Celles-ci sont en effet de petite taille et la bureaucratisation est un phénomène caractéristique des grosses structures. Elle est en effet intrinsèquement liée aux « besoins de l'administration de masse » : « le besoin d'une administration permanente, rigide, intensive et prévisible (...) conditionne ce destin inéluctable de la bureaucratie en tant que noyau de toute administration de masse. Seule la petite entreprise (politique, hiérocratique, unioniste, économique) pourrait, dans une large mesure, s'en passer »³⁸¹. La bureaucratisation ne concerne donc pas directement les deux coopératives de petite taille que nous avons étudiées. Nous l'avons cependant déjà évoquée à travers l'exemple de Wikipédia, qui se rapproche d'une expérimentation

³⁸⁰ WEBER, Max (1995). *Economie et société 1, les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 410 pages. ISBN : 2-266-06907-1 (1^{ère} édition posthume : 1921)

³⁸¹ WEBER, Max (1995). *Economie et société 1, les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 410 pages. ISBN : 2-266-06907-1 (1^{ère} édition posthume : 1921)

autogestionnaire à grande échelle. Un phénomène que l'on retrouve dans d'autres expériences autogestionnaires de grande taille, telles celles menées en Yougoslavie et au Pérou.

Ici encore, la bureaucratie est parfaitement compatible avec l'autogestion puisqu'elle assure un traitement égal pour tout le monde en évitant l'arbitraire. Une idée notamment défendue par Yvon Bourdet (1970) pour qui « toute bureaucratie, au sens large du terme, n'est pas nécessairement une hétérogestion. (...) Weber voit dans la bureaucratie un système précis, régulier et efficace (...) l'organisation bureaucratique peut marquer un certain progrès par rapport à d'autres formes de commandement plus aliénantes ».

L'expérience péruvienne étudiée par Albert Meister (1981) en est un bon exemple : progressivement, « les rapports de travail cessent d'être personnalisés, les ordres sont transmis selon les circuits prévus dans des organigrammes, la démocratie exige des relations formelles afin qu'aucune d'entre elles ne devienne privilégiée et donc source d'inégalité ». La bureaucratisation progressive de l'expérience péruvienne permet ainsi d'échapper à la tyrannie de l'« Hacienda » désormais remplacé par « des délégués de conseil d'administration, des élus, des hommes comme les autres, qui ont désacralisé le pouvoir ». Tout comme en Yougoslavie, « la gestion des coopératives devient profession » (Meister, 1981).

Mais si la domination rationnelle légale permet d'éviter la tyrannie et d'assurer une certaine égalité de traitement entre les membres, elle peut également faire dangereusement dévier les formes organisationnelles autogérées de leurs buts subversifs. Albert Meister (1981) note ainsi la place prépondérante que prend progressivement l'argent dans les coopératives péruviennes car « tout doit être clair, noté, comptabilisé (et comment comptabiliser autrement qu'en argent) ». Albert Meister (1981) en vient ainsi à considérer ces coopératives « comme instrument de modernisation des attitudes (rationalité, instrumentalité, affaiblissement des solidarités traditionnelles, etc.) et comme institution d'apprentissage des disciplines modernes de travail pour le prolétariat rural – un rôle donc semblable à celui assumé par nos manufactures du siècle dernier pour le prolétariat urbain ».

c) Une égalité problématique :

La mise en pratique de l'égalité pose elle aussi problème, et ce à deux niveaux qui se révèlent fortement imbriqués.

➤ L'égalité participative :

Comme nous l'avons évoqué précédemment avec les « retraitistes », certaines personnes participent moins que d'autres aux discussions et prises de décision, qui se doivent pourtant d'être collectives. L'autogestion requiert pourtant l'égalité participative mais celle-ci est directement contrecarrée par l'inégalité du capital culturel et des dispositions psychologiques des membres.

Daniel Mothé (1980) identifie ainsi deux principaux obstacles à la mise en pratique de l'autogestion : l'inégalité des connaissances et l'inégalité de la participation des acteurs. Si les différences de savoir entre les membres peuvent être réduites grâce à la formation ou même se révéler bénéfiques lorsqu'elles sont complémentaires, les différences de participation sont en revanche plus difficiles à résorber et doivent « constituer une des préoccupations constantes du fonctionnement collectif » sous peine de créer une différenciation hiérarchique préjudiciable au fonctionnement autogéré.

Ce ne sont pas ici les dispositifs organisationnels qui sont en jeu, mais les aptitudes de chacun liées tant au capital culturel qu'ils ont acquis qu'à leurs dispositions psychologiques. Comme le souligne Henri Lepage (1978) : « l'Assemblée Générale n'est une procédure ''égalitaire'' que de façon formelle (...) Les individus qui y participent ne sont pas égaux devant la parole, la facilité d'expression, l'art d'animer et de contrôler une réunion, et aussi la possibilité d'accéder aux informations-clés. Les différences de nature psychologique (en dehors de tout problème de formation) font que tout le monde n'a pas les mêmes facilités de communication. Il faut s'attendre à ce que certains individus pèsent plus lourds que d'autres ». Ainsi, pour Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « même si physiquement il y a accès possible aux lieux du pouvoir, en réalité le pouvoir reste inchangé ». De même, pour Yvon Bourdet (1970) : « ce n'est pas parce qu'on fait partie d'un groupe autogéré ou d'un conseil ouvrier que les superstructures de la personnalité sont ipso facto changées, qu'il n'y a plus de timides ni de maladroits. (...) On voit bien que le système des conseils, en tant que tel, n'est pas une panacée et même qu'il ne résout, dans l'état actuel de la société, aucun problème capital ».

Ainsi, la forte volonté égalitariste à la base de ces structures, et qui se traduit au niveau organisationnel par des réunions collectives, n'est pas suffisante pour assurer une égalité réelle. Elle ne résout en rien les inégalités culturelles et psychologiques des membres et « bute

sur des reproductions partielles plus ou moins inconscientes ou dissimulées de jeux de pouvoir inégaux » (Sainsaulieu et al., 1983).

Un phénomène que l'on retrouve dans les organisations médiatisées par les TIC, et notamment Internet, selon Dominique Cardon. Ici encore, on

Présuppose une égalité entre participants. Ce qui ne veut pas dire que les participants sont égaux mais qu'on va poser comme horizon possible entre les personnes l'idée que tout le monde a la même chance, a les mêmes possibilités : on ne va pas regarder quels sont les titres, quels sont les statuts, quels sont les autorités préalables des personnes avant qu'elles ne s'engagent. (...) Mais alors il faut tout de suite dire qu'il y a des difficultés dans ce modèle là : d'une certaine manière c'est un modèle qui repose sur l'idée qu'on va juger les personnes sur ce qu'elles font et pas sur ce qu'elles sont, et faire c'est aussi des qualités sociales, des compétences culturelles qui sont très inégalement distribuées (Williamson, 2009)

➤ L'égalité salariale :

L'égalité salariale est quant à elle beaucoup plus simple à mettre en œuvre : à Coopcom comme à Imprim'coop chacun reçoit le même salaire horaire quelque soit sa fonction au sein de l'organisation.

L'égalité salariale implique cependant une participation identique et un investissement maximal de la part de chacun pour être légitime. Lorsque tel n'est pas le cas, le principe d'égalité salariale risque d'être rapidement remis en cause comme l'explique les membres de Coopcom : «

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

»³⁸².

Telle est la situation actuellement vécue à Imprim'coop comme en attestent de nombreux témoignages : « *l'investissement de chacun ça m'exaspère parce que t'as des gens qui donnent rien et qui ont le même salaire que toi et au bout d'un moment ça commence à bien*

³⁸² Autogestion mode d'emploi.

faire » (Julien), « je pense qu'actuellement il est plus difficile à accepter ce salaire égalitaire...parce que quand tu vois qu'un service comme le façonnage n'arrive pas à être productif, ce qui fait qu'on est obligé de beaucoup sous-traiter, et qu'ils sont payés le même prix que nous, c'est vrai que ça peut porter à interrogation » (Sarah), « si on est pareil au salaire on doit être pareil sur le reste, et moi je trouve qu'on est pas tous pareil sur le reste : chacun qui mène ses horaires, qui s'octroie des choses que d'autres n'ont pas parce qu'ils sont là depuis longtemps. Si y'a le salaire égalitaire, il devrait y avoir une égalité parfaite pour tout dans l'entreprise, et je trouve que c'est pas le cas à [Imprim'coop], donc c'est dommage, ils prennent l'aspect salaire égalitaire pour dire qu'ils sont égalitaires, mais ça ne va pas jusqu'au bout, ils vont pas jusqu'au bout de l'égalité » (Solange).

Ces accusations de sous-investissement engendrent des effets pervers, notamment une surveillance insidieuse et malsaine comme en témoignent certains : *« il y en a qui sont persuadés qu'on n'est pas très égalitaire, parce que y'en a qui vont vachement travailler et d'autres qui vont rien faire. Du coup on s'épie et c'est malsain » (Valérie), « on est pisté par rapport aux heures de travail. Y'a un jour, y'a une feuille qu'est passée où chacun devait écrire à quelle heure il était arrivé, à quelle heure il était parti manger, à quelle heure il était revenu...pour savoir si chacun faisait ses heures (...) chacun s'observe » (Solange).*

Progressivement, certains en viennent à remettre en cause ce principe pourtant fondateur et à envisager son « aménagement » : *« je ne serai pas un détracteur du salaire égalitaire parce que je trouve que c'est bien. Je serai plus penchant pour donner une valorisation, une compensation aux gens qui prennent des responsabilités...des jetons de présence. Par exemple que le PDG ait 70-100 euros de plus par mois ça ne me dérangerait pas, qu'il ait une rétribution pour son rôle de PDG ça ne me gênerait pas...que les gens du CA aient tant en plus ça ne me gênerait pas » (Sarah), « le salaire égalitaire c'est le fondement de Imprim'coop. Après ça pourrait être géré différemment (...) il peut y avoir des choses données en plus à celui qui est PDG...une motivation. Une sorte de compensation » (Julien), « je pense qu'il va disparaître au profit d'une petite hiérarchie de...compensations (...) dans ceux qui veulent bien dépasser, ils voudront une compensation. Ils ne feront pas ça pour l'argent, là je me battrais, mais ils feront ça pour l'égalité paradoxalement. Les différences d'investissement vont justifier les différences de salaires » (André). Comme l'expliquent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « quand la déception et l'amertume s'installent devant une réalité inégalitaire, on voit de nouveau émerger des revendications en termes de salaire ».*

Mais pour certains, la remise en cause du salaire égalitaire pourrait avoir des effets pernicieux : *« ça peut être un truc très perfide parce que ça peut être un élément de motivation pour ceux qui prennent des responsabilités mais certains diront ''t'as tant de plus par mois, c'est ta responsabilité'' ce serait un moyen pour les autres de se décharger »* (Sarah), *« le risque c'est que ceux qui sont déjà pas trop engagés, là ils vont être démissionnaires »* (André).

Se pose également le problème des critères sur lesquels pourrait se baser cette différenciation salariale comme le souligne Valérie : *« après je vois pas sur quel critère on pourra se baser (...) comment tu calcules l'investissement des gens ? Pour moi ce ne serait pas juste, les critères ne seraient forcément pas justes : y'en a qui vont dire l'ancienneté, d'autres les diplômes, d'autres la responsabilité, d'autres la pénibilité, etc. »*.

d) La dénégaration du pluralisme :

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la pensée proudhonienne est une pensée du pluralisme et toutes ses « constructions philosophiques, économiques, politiques et pédagogiques », que Jean Bancal (1970 b) rattache directement à l'autogestion, « viseront pragmatiquement au respect et à l'organisation dynamique de cette nature pluraliste ». Tel est l'objet de la « dialectique sérielle » cherchant à « balancer » ces éléments pluralistes, tout autant antagonistes, concurrents que complémentaires, sans prétendre les concilier dans une unité qui leur serait supérieure, comme cherche à le faire la dialectique hégélienne qui revient finalement à tuer le pluralisme. Une idée que l'on retrouve également chez Edgar Morin sous le terme « dialogique ».

Ce respect du pluralisme et la mise en pratique d'un « balancement » entre unité et diversité s'avèrent cependant délicats.

➤ Homogénéité idéologico culturelle et élitisme :

A Coopcom, c'est l'unité qui primait clairement sur la diversité lors de l'étude menée en 2005. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, les membres de Coopcom ont des profils très similaires sur le plan idéologique et culturel à l'origine d'une certaine pression normative pour ceux qui ne le partagent pas totalement, comme Evelyne et Joel. Un fait confirmé par Romain, recontacté près de quatre ans après cette étude : *« on avait un peu tendance à formater les gens, à dire : voilà, le projet c'est comme ça, même si c'était toujours dans*

l'argument, y'avait pas de coercition. Au nom de la belle idée, on s'est un peu planté, on s'est rouillé ».

Cette « pression normative » ne semble pas faire exception dans les organisations alternatives à fonctionnement collectif à en croire l'ouvrage de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). Ces trois auteurs expliquent en effet que « plus l'organisation sera en marge des systèmes de normes dominantes, plus la pression à la conformité interne sera elle-même intense (...) Le collectif peut dans certains cas être amené à vivre un univers très aliénant dans les relations de travail. Ainsi avons-nous observé des situations où des salariés quittaient l'entreprise sans être licenciés, alors même qu'ils étaient exclus du jeu collectif », ce qu'illustre parfaitement le cas de Joël à Coopcom. Ces trois auteurs ont ainsi constaté durant leurs recherches sur les organisations à « fonctionnement collectif » une tendance au « renforcement de la règle interne » face à l'émergence de « logiques d'action » différentes de celles qui guident le groupe : « lorsque le comportement d'un acteur n'est pas conforme aux attentes du groupe, il sera directement mis en cause, il y a là une pression normative interne à l'organisation (...) D'une certaine façon, le fonctionnement collectif favorise, comme dans une société traditionnelle, une tendance à l'homogénéisation culturelle. Il est nécessaire de partager le projet pour vivre le changement individuel et collectif » (Sainsaulieu et al., 1983). Ces trois auteurs ont ainsi souligné « le caractère contraignant et normatif de ces vies de groupe qui ne manque pas d'apparaître au cœur du fonctionnement collectif » ainsi que leur « caractère exclusif » en les illustrant de divers cas, dont ce témoignage d'un membre d'une association culturelle : « c'est pas facile d'être accepté si on ne partage pas complètement le projet » (Sainsaulieu et al., 1983).

Albert Meister (1964 ; 1974) parle pour sa part de « conformisme idéologique » et décrit « des groupes assez homogènes du point de vue des goûts et des aspirations des membres, de même qu'aux points de vue socio-professionnel et socio-culturel », une description qui n'est pas sans rappeler le collectif que forment les membres de Coopcom.

De même, pour Henri Laborit (1973), une organisation sans pouvoir, « ou plus exactement une structure où l'inter-relation des éléments est telle qu'aucun n'en domine un autre », « n'est possible que si les informations sont uniformisées et les motivations, les intérêts, eux-mêmes identiques ».

Cette forte homogénéité idéologico culturelle et les phénomènes d'exclusion à l'encontre de ceux qui ne les partagent pas interrogent sur l'aspect sélectif de ce type d'organisation. D'autant

plus lorsque l'on s'intéresse au niveau de formation des membres de Coopcom, qui fait carrément apparaître cette coopérative comme élitiste. Ils sont en effet une grosse majorité de Bac + 5. Un état de fait que certains regrettent, comme Brice: *« pour moi c'est quelque chose qui reste très petit bourgeois parce qu'on va pas assez loin, jusqu'au bout ça voudrait dire d'intégrer des personnes différentes, là on reste dans un certain confort : entre gens blancs, d'études supérieures... ça n'enlève pas le mérite mais on pourrait aller plus loin sans trop de souffrance pour les uns et les autres »*. Une opinion partagée par Yves : *« on est tous des bac+5, c'est chiant, c'est un peu facile »*.

Yves, Brice et Jérémy avaient tous trois créé une autre structure autogérée avant Coopcom, qui semblait bien mieux respecter le pluralisme. Cette librairie-restaurant du nom de Papier Mâché était une *« coopérative de consommation. Le principe étant que différents acteurs (travailleurs, bénévoles, usagers) étaient tous membres de la coopérative ou pouvaient l'être, c'était pas une obligation. Y'avait une librairie, un restaurant, une salle de spectacle, deux ans après, un salon de thé, des gens qui venaient jouer aux boules, une petite galerie d'expo la dernière année »*. Comme l'explique Yves : *« mon regret c'est le Papier Mâché parce que dans un restau-librairie tu peux avoir n'importe qui, t'as tous les niveaux de compétences qui peuvent venir. Nous ici on est tous des bac+5, c'est chiant, c'est un peu facile. Dans un restau, même quelqu'un qui sait rien, même un handicapé mental, il peut faire la plonge...y'a de la place pour tout le monde, c'est possible pour tout le monde. On peut tous vivre ce modèle. Parce que là quand même on est un truc de luxe »*, ce que Jérémy confirme : *« ici, tu peux moins avoir de gens différents qui viennent aussi facilement que dans un restau. A Papier Mâché y'avait tous les jours des bénévoles différents qui venaient, ça bougeait tout le temps et tu rencontrais tout le temps des gens différents »*. Une opinion que Brice tempère : *« on se réfère un peu au Papier Mâché comme lieu mythique où les gens pouvaient venir sans aucune spécialité, où on rencontrait des gens de tous horizons, enfin faut pas exagérer, dans une structure comme Papier Mâché les gens ils rentrent parce qu'ils ont un certain nombre de valeurs. La librairie était devant le restau, passer de l'un à l'autre c'était pas n'importe qui qui pouvait le faire. Et c'est vrai que moi je préférais avoir un truc où on rentre plus facilement »*.

Ainsi, certains s'interrogent sur Coopcom et viennent questionner plus largement l'autogestion : *« c'est un mode de fonctionnement d'initiés, c'est pas un fonctionnement naturel dans notre société »* (Joel).

L'exemple que nous donne Wikipédia à ses débuts, exclusivement composée d'universitaires, semble accréditer l'aspect homogène et élitiste de certaines expérimentations autogestionnaires.

➤ La difficile intégration des logiques différentes

Malgré la forte homogénéité dont bénéficiait Coopcom en 2005, lui assurant ainsi une puissante cohésion, ses membres étaient bien conscients que « *les différences de points de vue peuvent être source de tensions* »³⁸³. Face à la possibilité d'une éventuelle émergence de « logiques » différentes, les membres de Coopcom faisaient part de leur confiance en la communication pour régler les différends dans une perspective proche de l'agir communicationnel habermassien : « *c'est par l'échange et la discussion que le collectif pourra négocier un équilibre entre les souhaits des uns et des autres* »³⁸⁴.

Le départ de Joel fut un premier camouflet pour cette croyance en la toute puissance de la communication. Si la difficile intégration de ce dernier a bien fait l'objet de multiples discussions, celles-ci avaient pour objet de lui rappeler le projet de Coopcom et de lui montrer en quoi ses actes n'étaient pas en accord avec ce projet. Ces discussions ont finalement représenté un « renforcement du discours normatif » (Sainsaulieu et al., 1983) et non une tentative pour intégrer la diversité dont Joel était porteur aboutissant au départ de ce dernier, ce qui éloigne de fait Coopcom du modèle habermassien. Nos constats rejoignent ici ceux de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) qui ont, au cours de leurs travaux sur les organisations à fonctionnement collectif, « observ[é] plus l'imposition d'une rationalité à base idéologique que la reconnaissance des diverses conceptions (...) C'est évidemment là le danger grave pour toute expérimentation qui se veut collective et non pas sélective ».

La pression normative dont ce type de structure est porteuse fait ainsi percevoir toute logique différente comme des phénomènes de « déviance ». Ceux-ci peuvent s'exprimer de deux manières selon Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). Joel semble avoir opté pour la première qui consiste à adopter une attitude retraitiste : « le fonctionnement collectif est alors vécu comme une façon de vivre les rapports quotidiens de travail plus agréable que dans l'entreprise traditionnelle, mais il ne suppose pas une

³⁸³ Site Internet de Coopcom, consulté le 8 mars 2009

³⁸⁴ Autogestion mode d'emploi.

transformation entière de l'individu », ce dont témoigne bien Joel : *« moi je ne glose pas trop autour de l'autogestion, c'est juste avoir des rapports humains un peu moins cons »*.

Le « cas Joel » pose d'ailleurs « un problème particulier au fonctionnement collectif dans un ensemble militant : quel statut peuvent avoir les salariés non militants ? » (Sainsaulieu et al., 1983).

L'éclatement de Coopcom en 2007 montre clairement que la diversité pose problème dans ce type d'organisation et que la communication est loin d'être la solution miracle qui va y remédier.

Au-delà du « problème relationnel » entre les deux fondateurs, l'implosion de la structure est également liée à *« l'envie d'autre chose »* de la part de certains membres. L'émergence de « logiques » différentes est donc partie prenante de cet éclatement comme semble l'indiquer le témoignage de Brice : *« les équilibres finalement assez fragiles qui pouvaient faire qu'un projet se développait bon an mal an se fissurent dès que des éléments nouveaux apparaissent »*. La communauté homogène que formaient les membres de Coopcom a ainsi éclaté dès que le pluralisme s'est exprimé en son sein.

Ici encore, on tenta de débloquer la situation par la discussion avec l'organisation d'un « séminaire » visant à *« remettre le projet à plat »*. Ce fut peine perdue comme l'explique Marie : *« le séminaire part tout de suite en couille, en gros on règle les comptes avec tout le monde, ça part dans le pugilat. On se demande si ça concernait la structure »*.

A Imprim'coop c'est plutôt le manque d'unité qui semble poser problème. Mais ce manque de cohésion est lui aussi révélateur de la difficulté pour ces organisations à intégrer et respecter l'hétérogénéité des logiques d'action.

Comme nous l'avons vu, Imprim'coop est en effet déchirée en deux clans générationnels aux logiques d'action différentes :

- celui des anciens qui souhaitent protéger son projet politique, symbolique
- celui des jeunes qui veulent sauver son projet économique, matériel

Logique militante et logique gestionnaire s'affrontent sans parvenir à dialoguer, éloignant une fois de plus les formes organisationnelles autogérées du modèle habermassien. L'une comme l'autre sont persuadées d'œuvrer pour le bien commun mais se perçoivent comme incompatibles : ne transparaît que leur opposition, leur antagonisme et non leur complémentarité. Le cas d'Imprim'coop pose d'ailleurs une fois de plus la question de la

place des non-militants que représente cette jeune génération, plus sensible à la gestion qu'à la politique, dans un ensemble originellement militant.

La communauté de travail de Boimondau semble avoir connu les mêmes difficultés à travers l'affrontement de deux logiques d'action, mais de natures différentes à celles d'Imprim'coop puisqu'elles sont ici toutes deux « militantes » : la conception chrétienne incarnée par Marcel Barbu et la conception marxiste incarnée par Marcel Mermoz. Comme en fait état la lettre écrite par Marcel Barbu à la communauté suite à son départ : « deux conceptions de la vie s'affrontent dans la communauté à l'échelon de la direction. Or, il ne peut y avoir deux directions, ces deux conceptions sont incarnées par deux hommes : Barbu et Mermoz. L'un formé par le christianisme, l'autre par le matérialisme historique » (Mermoz, 1978).

Mais contrairement à Boimondau ou à Coopcom, à Imprim'coop les individus porteurs d'autres logiques ne s'en vont pas et la structure n'éclate pas. Les logiques hétérogènes s'affrontent au travers de conflits, bloquant les prises de décision et paralysant la coopérative. Si, tout comme Joel, certains membres « déviants » ont opté pour le retrait, d'autres ont adopté une attitude consistant à « lutter contre le groupe dominant en proposant une idéologie alternative contestant les normes et valeurs de l'organisation au nom d'autres valeurs militantes ou d'une recherche d'un mieux vivre économique » (Sainsaulieu et al., 1983). Leur parole est cependant complètement déniée comme nous l'avons évoqué précédemment, les encourageant à venir grossir le rang des retraitistes pendant les réunions où ils s'autocensurent.

Ainsi, si Coopcom nous montre la pression normative que représente une organisation autogérée homogène, Imprim'coop nous montre les conflits qui agitent une organisation autogérée hétérogène. Dans les deux cas, c'est le pluralisme qui pose problème.

Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie Odile Marty (1983) se sont particulièrement intéressés à cette question de l'intégration des logiques d'action différentes. Leurs constats tendraient à montrer que le passage d'une communauté homogène à tendance normative (incarnée par Coopcom en 2005) vers une communauté hétérogène déchirée par les conflits (comme l'incarne Imprim'coop) est inéluctable. Ils constatent en effet que « plus les groupes de travailleurs, et même les individus, se voient reconnaître le droit d'expression et le pouvoir effectif de peser sur les décisions et les circonstances de la production, plus l'entreprise

collective est confrontée à un difficile problème d'intégration des différences » avec « bientôt la rivalité, le conflit, la complexité à l'intérieur même du collectif ». Progressivement, « à l'unanimité et au refuge derrière les leaders, à une culture de la résistance succède la confrontation avec d'autres acteurs, cadres ou employés, porteurs d'autres logiques sociales ».

➤ La difficile intégration des nouveaux :

Cette difficulté à intégrer des logiques hétérogènes semble particulièrement poser problème pour l'intégration des nouveaux arrivants.

A Imprim'coop, certains « jeunes » disent ainsi ne pas trouver leur place et ne se sentent pas réellement intégrés. Comme l'explique Valérie, arrivée en 2006 : *« y'a pas de passage de flambeau, y'a très peu d'anciens qui partagent les valeurs, nous les nouveaux on ne connaît pas les Scop donc on a besoin de ça »*. Cette difficulté d'intégration n'est d'ailleurs pas propre à la jeune génération actuelle et a déjà été ressentie par la génération précédente comme l'explique Jean-Pierre : *« y'avait une mainmise par les anciens et surtout les fondateurs. La génération d'après, ils ont eu du mal à prendre leur place »*.

Une place d'autant plus difficile à prendre que les nouveaux d'hier et d'aujourd'hui n'ont pas participé à la constitution de cette coopérative dont ils doivent prendre la suite, ce que les anciens semblent leur reprocher : *« aujourd'hui y'a plus cette combativité parce que tout est là déjà...c'est un peu comme les gens après guerre qu'en ont bavé (...) tout était détruit, il fallait reconstruire. Nos parents, nos grands parents l'ont fait, et puis les enfants sont arrivés, la maison était là. (...) là c'est un peu pareil, on est comme des gamins gâtés »* (François), *« on s'est battu pour pouvoir vivre différemment, et pour pouvoir vivre différemment on a énormément investi de notre temps, pour qu'à l'arrivée, ceux qui en bénéficient n'aient pas investi de leur temps. C'est un piège : la chose a été construite, mais pas par eux, donc t'as l'impression que la contribution que tu y as mise est plus importante que celle des autres »* (André).

Un conflit générationnel qui semble typique de la deuxième phase décrite par Albert Meister (1974) dans laquelle semble se situer Imprim'coop : « les nouveaux venus sont moins intégrés que les fondateurs ; ils n'ont pas participé à tous les sacrifices exigés au début et profitent de l'accumulation de richesses réalisée par les pionniers ; d'où une sorte de conflit de générations ».

A Coopcom, les nouveaux membres semblaient eux aussi peiner à trouver leur place, au point que tous ceux arrivés entre 2002 et 2007 sont repartis quelques mois plus tard. Comme l'explique Romain : *« bizarrement toutes personnes rentrées après [Michael] et [Marie] ne sont pas restées (...) on avait un fonctionnement dans lequel [Marie] et [Michael] ont trouvé leur place et qui derrière a eu du mal à s'ouvrir »*.

C'est ici principalement la pression normative dont était porteuse Coopcom et sa difficulté à accepter la « déviance » et à intégrer la nouveauté qui est en jeu. En effet, comme l'a expliqué Yves à Philippe Zittoune, étudiant de sciences politiques ayant réalisé une étude sur « l'intégration de l'individu dans une structure autogérée » à partir du cas de Coopcom : *« Je pense que l'on s'est un peu sclérosé. Je pense qu'on est un groupe qui produit de très très fortes normes, très contraignantes et que euh...les premiers arrivants ont participé à la structuration de ce truc, et ont fini par y trouver leur place, etc. Mais les nouveaux qui arrivent ils n'arrivent pas à trouver leur place. Dans cette structure, qui en réalité est très très normative...on a des normes de fonctionnement très fortes. Qui ne laissent pas de place à la déviance, à la nouveauté. Toute manifestation de nouveauté est en général mal vécue »* (Zittoune, 2007).

Certains nouveaux arrivants ont en effet tenté de prendre leur place et, dans une perspective toute autogestionnaire, ce sont mis à réinterroger les pratiques de Coopcom. Ce qui a été mal vécu par les plus anciens ayant mis le système en place. Comme l'explique Marie: *« [Solène] et [Antoine], qui avaient le bon profil, qui étaient vraiment sur une envie collective, on les a pas assez intégré, on les a pas laissé s'épanouir dans la structure, ce qui est dommage. Quand [Solène] arrive au début pleine de volonté à vouloir faire des choses, c'est vrai qu'on rue un peu dans les brancards, gentiment, en lui disant ''t'es mignonne avec tes outils'' (...) ''t'es mignonne, tu vas rester dans ton coin'' »*. Juliette a vécu les mêmes difficultés comme l'explique à nouveau Marie : *« [Juliette], qui était vraiment sur des logiques autogestionnaires, voulait mettre en place de nouvelles manières de fonctionner, qui restent dans l'esprit autogestionnaire mais en remettant en cause très fortement la manière dont ça s'était passé jusque maintenant, sur le fait que c'était toujours les mêmes qui avaient la parole, que celle des nouveaux était très peu prise en compte ou en tout cas qu'elle était toujours suspicieuse : ''qu'est-ce qu'ils cherchent ces nouveaux en essayant de mettre en place de nouvelles procédures ?'' (...) [Yves] reprochait à [Juliette], d'arriver avec ses projets et de faire du passé table rase »*.

Monique et William, les deux derniers embauchés avant l'éclatement de la structure, ont eux aussi connu des problèmes d'intégration qui témoignent des dérives de Coopcom : « *l'arrivée de [Monique] dans la boîte et celle de [William] c'était de la main d'œuvre supplémentaire, c'était pas des gens qui intégraient notre projet, à qui on faisait une place* » (Romain).

Le problème de l'intégration des nouveaux a débouché sur une véritable « *querelle ancien-nouveau* » (Marie) durant le premier séminaire organisé en 2007.

Avec le recul, l'intégration des nouveaux apparaît comme un véritable échec pour Romain et Marie. Pour Romain, cet échec vient de l'absence de remise en cause des « anciens », ayant pleinement leur place dans la structure contrairement aux nouveaux : « *[Evelyne] et [Juliette] qui étaient arrivées sur Grenoble ne voyaient pas les choses de la même manière que moi, moi je trouvais que les choses étaient très bien, alors que pour elle c'était un peu compliqué de se faire une place en arrivant là dedans, que certaines choses ne tournaient pas, qu'elles avaient l'impression de ne pas exister* ». Marie incrimine également la bonne santé financière de cette coopérative n'encourageant pas les membres à réinterroger leurs pratiques et à profiter du dynamisme dont les nouveaux arrivants étaient porteurs : « *le plus gros problème c'est l'intégration des nouveaux. C'est là qu'on a foiré à [Coopcom] c'est qu'on n'a pas réussi à choper la dynamique dont les nouveaux auraient pu être porteurs. Mais comme ça marchait, tu te dis "la structure va très bien", la production fonctionnait tellement bien, donc ça voulait dire que le projet marchait, ce qui est pas forcément vrai. On s'est caché aussi derrière la belle réussite économique* ».

Poursuivant l'aventure Coopcom avec une équipe très réduite et strictement grenobloise, Romain tente de tirer les leçons de son expérience passée : « *On avait ce problème là d'imaginer un truc un peu évolutif et surtout qui prenne en compte les aspirations des gens et après on peut ne pas avoir les mêmes et c'est pas forcément grave alors qu'avant c'était grave (...)* Le modèle doit se réinventer à chaque nouvel arrivant, on doit vraiment s'adapter, faire attention... ».

Le problème d'intégration des nouveaux à Coopcom semble ainsi montrer que cette coopérative s'avancait vers la deuxième phase de Meister dans laquelle se situe actuellement Imprim'coop. Mais le problème de l'intégration des nouveaux est également l'obstacle qui a empêché cette coopérative de se réorganiser sans éclater grâce à l'apport d'énergie et de projets nouveaux.

L'intégration de nouveaux membres apparaît ainsi comme ce qui permet d'éviter l'érosion autogestionnaire grâce à une réorganisation permanente alimentée par l'intégration de la nouveauté et de la diversité. L'impossible intégration de cette nouveauté et de cette diversité témoigne en revanche de ce que cette érosion est déjà amorcée, il est alors peut-être effectivement préférable que la structure éclate afin de permettre à ses membres d'expérimenter à nouveau l'autogestion.

e) Une communication « brouillée » :

La difficulté des formes organisationnelles autogérées à intégrer une pluralité de logiques d'action semble montrer son incapacité à dépasser les différences et les désaccords. Dès que le pluralisme s'exprime s'ensuit l'exclusion du « déviant » (comme le montre le cas de Joel à Coopcom), des départs et des séparations douloureuses (comme l'illustre l'implosion de Coopcom) ou des conflits engendrant une paralysie complète de l'organisation (comme à Imprim'coop). L'exemple que nous donnent ces deux formes organisationnelles autogérées semble ainsi affliger un sérieux camouflet à la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas et sur ses conditions pratiques de mise en œuvre, qui paraissent bien trop idéales pour être atteignables.

➤ La théorie de l'agir communicationnel (TAC) de Jürgen Habermas :

La théorie de l'agir communicationnel initiée par Jürgen Habermas dans le prolongement de l'école de Francfort a vocation à renouveler la théorie critique, fondée sur la raison et visant l'émancipation, qui semble avoir débouché sur une impasse. Adorno et Horkheimer sont en effet arrivés à la conclusion que la raison ne représente pas seulement un moyen d'émancipation mais également un instrument de domination. Autrement dit, la domination est dans la raison comme le ver dans le fruit : « la raison (...) ne sert pas à supprimer les barrières aux relations sociales ou à rendre les hommes plus solidaires entre eux. (...) elle est un instrument au service de la domination, de la manipulation et de l'administration » (Vincent, 1976).

Face à cette perspective profondément pessimiste, Jürgen Habermas va tenter de refonder la théorie critique en distinguant deux types de rationalité :

- l'agir stratégique ou instrumental, orienté vers le succès
- l'agir communicationnel, orienté vers l'intercompréhension, l'entente

Avec la théorie de l'agir communicationnel, Jürgen Habermas met ainsi en lumière une nouvelle forme de rationalité négligée tant par Max Weber que par l'Ecole de Francfort susceptible de réhabiliter le projet originaire des Lumières porté par Kant d'une raison émancipatrice. Rationalité et émancipation sont de nouveau liées, et ce par l'entremise de la communication.

Jürgen Habermas parvient ainsi à « ''dédramatiser'' et ''dépassionner'' la Théorie critique ». La « négativité de l'histoire » mise en lumière par Adorno et Horkheimer ne serait pas intrinsèque à la rationalité humaine, elle ne serait que le fruit d'une « ''communication déformée'' ou d'un ''dialogue réprimé'' (...) il semble qu'il suffise de lever les refoulements, de débloquer la communication » (Ladmiral, 1998).

Mais Jürgen Habermas fait également dévier le programme et la perspective de la théorie critique puisque ici l'objectif premier « n'est plus l'émancipation des classes sociales exploitées et aliénées, ni la suppression de l'aliénation et de la réification de la conscience (...) mais plutôt la libération des puissances rationnelles d'un pouvoir communicationnel présent dans le monde de la vie et l'articulation de cette puissance communicationnelle avec un espace public politique qui se fixe l'objectif modeste d'une revitalisation des structures du système de la démocratie représentative par la ''force persuasive'' de ces pouvoirs communicationnels » (Münster, 1998).

Jürgen Habermas participe également à « humaniser » le concept de communication, en nous en offrant une acception différente de celle « trop mécaniste, trop idéologique et trop manipulatrice » (Münster, 1998) encore dominante.

La théorie de l'agir communicationnel débouche finalement sur une nouvelle conception de la société, fondée sur la discussion et le dialogue, où les valeurs et normes éthiques sont déterminées collectivement par des discours et des argumentations libres et rationnelles. C'est ainsi par « une discussion publique, sans entrave et exempte de domination » que l'on parvient à un consensus rationnel « sur le caractère approprié et souhaitable des principes et normes orientant l'action » (Habermas, 1973).

➤ La TAC et l'autogestion :

La communication habermassienne devient ainsi le fondement de l'accord démocratique, dans une perspective qui semble proche de l'utopie autogestionnaire. En effet, selon l'éthique de la

discussion dessinée par Habermas, une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes concernées participent à une discussion sur la validité de cette norme et parviennent à tomber d'accord. Elle représente ainsi pour Arno Münster (19998) « une socialisation communicationnelle pure » qui conviendrait parfaitement aux prétentions autogestionnaires.

Arno Münster (1998) souligne cependant que Jürgen Habermas a « rejeté toute assimilation non justifiée du modèle de modernisation proposé par sa théorie de ''l'Agir communicationnel'' au modèle de l'autogestion socialiste ». La théorie de l'agir communicationnel introduit en effet une distorsion de taille dans le programme originel de la théorie critique comme nous l'avons vu, et son objectif est désormais moins la « révolution socialiste » qu'une « société bourgeoise (moderne) plus transparente et plus démocratique » (Münster, 1998).

La théorie de l'agir communicationnel n'en demeure pas moins un modèle théorique sur lequel les formes organisationnelles autogérées peuvent s'appuyer dans leurs pratiques.

Telle semble être la démarche de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). Ces trois auteurs entrevoient en effet deux issues possibles pour les formes organisationnelles autogérées qui doivent affronter le pluralisme. Dans un cas, cette situation peut aboutir à « un psychodrame permanent, et les décisions tendent à se prendre à côté, en cachette, ou à ne plus se prendre du tout » comme l'illustre bien Imprim'coop. Dans l'autre cas les formes organisationnelles autogérées « évolue[nt] vers des structures de négociation » dans une perspective habermassienne.

Telle est d'ailleurs selon eux la forme organisationnelle véritablement autogérée car si « le fonctionnement collectif ce n'est pas l'amour total, ce n'est pas forcément non plus la haine, mais plutôt la reconnaissance et l'acceptation des différences ». L'autogestion nécessite ainsi pour eux « l'invention d'une pluri-rationalité ». Des propos que l'on retrouve chez Daniel Mothé (1980) : « contrairement aux idées héritées du socialisme, l'autogestion ne peut pas être la création d'un espace social sans différences, mais la gestion de ces différences ». On les retrouve encore chez Edmond Maire (1976) avec, ici encore, un accent très habermassien : « la société autogestionnaire ne sera pas une société de rêve où les divergences d'intérêts et d'opinions auront disparu comme par magie. Mais ce qui changera c'est la nature de ces conflits et la façon dont ils seront résolus (...) Dans une société où l'autogestion sera installée,

les conflits pourront (...) se régler dans des discussions et confrontations qui permettront de surmonter les écarts ou de parvenir à un arbitrage équitable ».

Comme nous l'avons vu, c'est notamment sur cette « croyance » habermassienne en la toute puissance de la communication pour assurer une rationalité intersubjective que reposait la stabilité de Coopcom...

La capacité réelle des formes organisationnelles autogérées à devenir « pluri-rationnelles » n'est d'ailleurs qu'une « proposition » faite par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie Odile Marty (1983) pour améliorer « la pratique du fonctionnement collectif ». Elle n'est donc qu'une hypothèse, ces trois auteurs ayant le plus souvent constaté l'incapacité de ce type d'organisation à « assurer l'intégration suffisante des forces centrifuges qu'il déclenche » (Sainsaulieu et al, 1983). Nos constats ne permettent pas, eux non plus, de confirmer cette deuxième hypothèse, Coopcom ayant éclaté dès que le pluralisme s'est exprimé et Imprim'coop étant toujours paralysée par ses conflits internes.

Autant de constats qui nous amènent à nous interroger sur les possibilités pratiques réelles de l'agir communicationnel habermassien, de cette éthique de la discussion garantissant une authentique compréhension mutuelle en vue de trouver un accord pluri-rationnel.

➤ Une communication « brouillée » :

La théorie habermassienne connut déjà de vigoureuses critiques concernant son manque d'opérationnalité, son ignorance des mécanismes de participation politique et son idéalisme.

Arno Münster a tenté de les synthétiser dans l'un de ses ouvrages. Il note en premier la critique adressée par Jean-François Lyotard³⁸⁵ envers cette vision trop « harmonieuse » de la société qu'il perçoit pour sa part comme déchirée par des antagonismes d'intérêts et de conflits. Il évoque également Paul Ricoeur³⁸⁶, qui lui aussi critique la « tonalité utopique » de cette conception de la « communication exempte de domination ». Pierre Bourdieu lui reproche pour sa part de réduire les rapports sociaux à des rapports de communication d'où sont évacués les rapports de forces et les facteurs de discrimination. La théorie de l'agir

³⁸⁵ LYOTARD, Jean-François (1993). *Le différend*. Les Editions de Minuit, 287 pages. ISBN : 2-7073-0661-4. Cité Dans MÜNSTER, Arno. (1998) *Le principe « discussion », Habermas ou le tournant langagier et communicationnel de la théorie critique*. Paris: Editions Kimé, 184 pages. ISBN: 2-84174-134-6

³⁸⁶ RICOEUR, Paul. *L'idéologie et l'utopie*. Seuil, 1997. Cité Dans MÜNSTER, Arno. (1998) *Le principe « discussion », Habermas ou le tournant langagier et communicationnel de la théorie critique*. Paris: Editions Kimé, 184 pages. ISBN: 2-84174-134-6

communicationnel ne dit par ailleurs rien des conditions qui doivent être remplies pour parvenir à cet idéal.

Une liste d'auteurs critiques à laquelle on pourrait ajouter le nom de Michel Foucault (2001) qui a lui aussi participé à souligner les limites de cette théorie : « l'idée qu'il pourra y avoir un état de communication tel que les jeux de vérité pourraient y circuler sans obstacles, sans contraintes et sans effets coercitifs me paraît de l'ordre de l'utopie ».

Habermas a par la suite répondu à certaines de ces critiques en éclairant les conditions présidant la mise en œuvre de l'agir communicationnel. Celles-ci semblent cependant difficiles à atteindre et extrêmement exigeantes : l'agir communicationnel nécessite en effet un discours sensé qui n'exprime ni intimidation, ni menace et susceptible d'être admis par chacun comme valable. Tout interlocuteur qui tend vers l'agir communicationnel se doit ainsi d'être rationnel, « imputable », intègre et sincère, compréhensible et compréhensif, guidé par la validité et capable de se décentrer. Comme le résume bien Arno Münster (1998) : « tout peut-être "brouillé", plus ou moins efficacement, par des rapports hiérarchiques et de pouvoir, des logiques institutionnelles diffuses, des manœuvres machiavéliques et des intrigues personnelles ».

Habermas (2006) définit plus précisément « quatre propositions pragmatiques », que nous n'avons guère retrouvées dans nos coopératives :

- « la publicité et l'inclusion – quiconque peut apporter une contribution pertinente à la controverse dont une prétention à la validité est l'objet ne peut être exclu ». Une condition directement contrecarrée par la difficulté des formes organisationnelles autogérées à intégrer la diversité et la nouveauté, engendrant des phénomènes d'exclusion et parallèlement de retraitisme
- « l'égalité de droit dans la communication – tous reçoivent les mêmes chances de s'exprimer sur la question débattue ». L'inégalité participative (qui sépare les plus investis, expérimentés, charismatiques et dotés de fortes compétences communicationnelles des retraitistes, plus jeunes, inexpérimentés et désintéressés) y fait ici directement obstacle
- « l'exclusion de toute mystification ou illusion – les participants doivent penser ce qu'ils disent »

- « l'absence de contrainte – la communication doit être affranchie de toute restriction susceptible d'empêcher la manifestation du meilleur argument et de déterminer l'issue de la discussion ». Une condition encore une fois rendue difficile par la pression normative dont sont porteuses ces formes organisationnelles, qui peut aller jusqu'à engendrer l'autocensure

Jürgen Habermas a lui-même reconnu le caractère idéal des présuppositions sur lesquelles reposait sa théorie :

De fait, nous n'avons pas attendu les sciences sociales, la psychologie et leurs observations du comportement pour constater que ce "savoir" performatif qui guide le sujet dans l'accomplissement de son action est problématique. Il suffit que nous nous inscrivions dans la pratique quotidienne, ou, mieux, que nous l'observions simplement, pour remarquer que bien des assertions sont motivées par tout autre chose que de bonnes raisons. (...) La supposition de cette rationalité (...) demeure une hypothèse *qui ne peut être vérifiée* (...) Elle peut être démentie par les expériences sur lesquelles cette pratique ouvre en tant que telle (Habermas, 2006)

Au-delà de son optimisme envers la capacité des interlocuteurs à être toujours rationnels, l'idéalisation habermassienne fait également « abstraction des divergences, des différences individuelles et des contextes limitatifs (...). Si ces divergences excèdent la marge tolérée, alors la communication se perturbe – et, dans les cas extrêmes, s'interrompt » (Habermas, 2006), comme le montre bien l'exemple d'Imprim'coop, paralysée par les divergences qui opposent les militants de la première heure aux nouveaux gestionnaires.

Wikipédia se révèle être une excellente illustration des limites de la théorie habermassienne. Wikipédia repose en effet sur une « présupposition habermassienne (...) selon laquelle la tenue d'un débat argumenté et raisonné va permettre d'aboutir à la production d'un énoncé satisfaisant la prétention à la validité » (Auray et al., 2009). Wikipédia suppose ainsi « des individus essentiellement "rationnels" pour fonctionner ». Un idéal communicationnel régulièrement démenti par des « guerre d'édicions » qui dégénèrent en pugilat.

Mais, malgré son réalisme, Jürgen Habermas n'en abandonne pas pour autant sa théorie. Comme le souligne Gérard Raulet (1998) : « Habermas continue, même en l'agréant de bémols successifs, d'invoquer une communauté idéale de compréhension (...) [la position d'Habermas] accorde certes de plus en plus d'intérêt à la *réalité des interactions sociales*, mais sans parvenir à en prendre réellement la mesure ». Ainsi, pour Yves Sintomer (1998) :

« contrairement à ce que postule Habermas, ce n'est pas simplement que la concrétisation de l'idéal d'Etat de droit démocratique soit nécessairement inachevé : cet idéal est défiguré par des rapports de domination contingents ». Et nos études sur les formes organisationnelles autogérées tendent à montrer que ceux-ci sont difficilement surmontables, même dans les structures qui s'en font pourtant une vocation.

f) Rigidification organisationnelle :

La difficile intégration de la nouveauté et de la diversité nous montre également que la nécessaire réorganisation permanente dont les organisations autogérées ont besoin n'est pas des plus faciles à réaliser. Coopcom tout comme Imprim'coop témoigne, a contrario, d'une certaine « rigidification organisationnelle ».

La rigidification organisationnelle de Coopcom vient d'être largement évoquée à travers son incapacité à intégrer la nouveauté et à remettre en cause son fonctionnement bien rôdé à partir de 2002. Au bout de sept ans d'existence, cette coopérative s'est complètement « sclérosé[e] » (Yves) entraînant son éclatement. Comme l'explique Romain : « *au nom de la belle idée, on s'est un peu planté, on s'est rouillé (...) Je pense qu'on est allé au bout d'une ankylose, on s'est rouillé puis ça s'est coincé et puis derrière ben ça casse* ».

Un phénomène très similaire se retrouve à Imprim'coop, entraînant cette fois-ci non pas l'éclatement de l'organisation mais sa paralysie complète.

Comme nous l'avons vu, les principes organisationnels tels que l'absence de hiérarchie et le salaire égalitaire sont ici devenus des principes « sacrés » que nul ne peut remettre en cause sous peine de vouloir attenter à la vie de la coopérative. Comme l'explique bien Albert : « *Imprim'coop, son ciment, son fond baptismal, c'est le salaire égalitaire, non hiérarchie, un homme = une voix. Et à mon avis ces trois choses là, si un jour on devait y toucher, à mon avis la boîte elle meurt* ». Mais vidés de leur sens, ces principes semblent tourner à vide comme en témoignent de nombreux anciens : « *le seul lien qu'on ait pour le moment c'est le salaire [égalitaire], mais y'a plus d'aspiration, ça représente plus rien* », « *il y a encore des spécificités, comme le partage du travail mais c'est au niveau idéaux, on n'a plus cet état d'esprit, cet état d'âme, je dirais presque* ». Des valeurs vidées de leur sens que la jeune génération assimile à des « *vestiges du passé* » sur lesquels Imprim'coop reste bloquée et que cette jeune génération voudrait voir évoluer, entraînant la crispation des anciens comme en témoigne bien Francis : « *j'ai l'impression qu'à [Imprim'coop] on est arrivé un peu au bout*

du système : t'as des gens ici qui sont arc-boutés sur des principes qu'on a depuis x temps, à juste raison peut être d'ailleurs ». S'opère ainsi une rigidification du système comme le note Valérie : *« il y a certains vieux qui ont les valeurs mais qui en ont perdu le sens, c'est-à-dire que c'est les valeurs pour les valeurs, c'est très rigide, et à la fin ça fait le sens contraire ».* Les valeurs originelles ont ainsi progressivement perdu leur sens encourageant les anciens à les sacraliser pour les maintenir et à bloquer toute tentative de modernisation, obligatoirement synonyme de « banalisation »³⁸⁷ pour eux.

On retrouve une évolution très similaire dans le deuxième ouvrage qu'Albert Meister consacre à l'autogestion yougoslave en 1970. A cette époque, « l'autogestion yougoslave n'est plus expérience, mais système qui se fige et qui se méfie d'expérimentations qui pourraient le mettre encore davantage en cause. En tout premier lieu, sous la menace des forces centrifuges qui sapent l'édifice autogestionnaire, les dirigeants nationaux en ont fait une sorte de culte et, à l'exception de ces dirigeants, personne n'est habilité à critiquer l'autogestion et ses abus ».

L'évolution de Coopcom et de Imprim'coop tout comme celle de la Yougoslavie semble particulièrement bien illustrer le phénomène mis en lumière par Pierre-Joseph Proudhon d'« idéomanie », processus de rigidification que peut sécréter toute utopie à ses dépens dès qu'elle se coupe de la réalité. Avec l'idéomanie, l'utopie devient religion, objet d'idolâtrie, « le mythe se rigidifie en mythification, le mysticisme, en mystification, l'idéalisme en idolâtrie, l'idéalisme en idéomanie » (Bancal, 1970 b). Un phénomène que fustige également

³⁸⁷ Ce phénomène de « banalisation » est bien connu du secteur de l'Economie Sociale qui adopte de plus en plus des référentiels capitalistes au détriment de sa visée politique et sociale originelle. Comme l'explique Jean-François Draperi : « L'ES historique a connu une phase d'intégration forte dans l'économie générale au lendemain de la seconde guerre mondiale et jusque dans les années 80. Cette intégration a affaibli certaines spécificités des entreprises d'ES. Celles-ci ont modifié la conception qu'elles ont d'elles mêmes, passant des représentations fréquemment alternatives ou libératrices de leur origine, à des représentations plus régulatrices et fonctionnelles. Parmi les évolutions qu'elles ont connues on peut noter :

- un alignement de leur produit sur les produits des entreprises capitalistes
- une logique de croissance du chiffre d'affaire
- une politique de développement réalisée au détriment des investissements spécifiques, dans la formation par exemple, et en particulier la formation des administrateurs
- un affaiblissement de la participation des associés et des élus
- un pouvoir croissant des dirigeants salariés
- un recrutement sur la compétence et non sur la culture d'entreprise d'ES
- un élargissement des écarts de salaires
- la croissance externe débouchant sur des formes de holding avec des filiales sous statut de société anonyme parfois plus puissantes que la société coopérative mère »

DRAPERI, Jean-François (2005 b). *L'économie sociale ; utopies, pratiques, principes*. Montreuil : Presses de l'Economie Sociale, 125 pages. ISBN : 978-2-9523854-6-6

Edgar Morin (1981) pour qui « le mythe libertaire de la société sans contrainte et le mythe socialiste de la société sans domination de classe nous sont nécessaires comme utopies directives et motrices, mais à condition de ne pas se dégrader en mythes de salut, sources de fanatismes et de mort ».

Ainsi, si l'autogestion nécessite une réorganisation permanente, elle semble a contrario déboucher sur une rigidification organisationnelle au bout de quelques années. Et ici encore, l'autogestion entraîne l'inverse de ce qu'elle est supposée engendrer : une paralysie et une rigidification là où l'autogestion doit être une « révolution permanente » et mettre « l'imagination au pouvoir » comme disaient les LIP.

g) Autonomie et interdépendance :

Comme nous l'avons vu, le balancement entre autonomie et interdépendance n'est, lui non plus, pas des plus faciles à mettre en pratique à Imprim'coop. En effet, du fait du délitement du collectif et de l'essoufflement du projet commun (l'un et l'autre étant liés), l'autonomie permise par l'absence de hiérarchie semble avoir dérivé en individualisme nocif chez certains. Comme en témoignent de nombreux membres : « *la liberté individuelle c'est ce qui nous tue en ce moment* », « *y'a pas de solidarité, d'égalité. C'est devenu une entreprise individualiste* », « *le problème c'est que chacun peut dire "moi je veux que ça se passe comme ça pour moi" (...)* Et au bout d'un moment y'a une perte totale de la vision globale de l'entreprise », « *chacun défend ses intérêts. Quand je suis arrivé ici je pensais que c'était vraiment collectif mais le degré d'individualisme est très important* ». Des dérives individualistes également constatées par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) se demandant « comment faire quelque chose d'égalitaire et de collectif, si chacun a le pouvoir de se retrancher dans sa forteresse d'autonomie ? ».

Des dérives individualistes encore aggravées par l'absence d'un pouvoir accordé à quiconque pour faire appliquer les décisions prises collectivement : « *les abus sont facilités par le manque de contrôle et par l'absence de sanctions* » (Valérie), « *l'organisation repose sur la bonne volonté de chacun, pas de moyens de pression existants* » (Valérie). L'application volontaire des décisions collectives est pourtant seule garante du fonctionnement autogéré comme l'explique François : « *dans la mesure où les gens jouent le jeu, où y'a des règles, on s'est donné des règles, appliquent ces règles, en principe ça devrait rouler (...)* Si les personnes ne jouent pas le jeu, alors là il y a problème voire conflit ».

L'autonomie permet ainsi au collectif de décider lui-même ses objectifs et les moyens à déployer pour les atteindre, mais elle permet également à chacun de faire « *ce qu'il veut* » et notamment de ne pas appliquer les décisions prises collectivement, attitude favorisée par le délitement du « sentiment collectif ».

A Coopcom, on constate un phénomène inverse où c'est l'interdépendance qui domine sur l'autonomie individuelle comme en témoigne d'ailleurs bien Marie : « *t'as pas envie de faire de conneries dans ta boîte, d'autant plus si ça engage un collectif, t'as pas envie de planter les autres* ». L'homogénéité culturelle de ce collectif semble par ailleurs avoir été à l'origine d'une forte pression normative niant les différences individuelles comme nous l'avons évoqué avec le départ de Joel et la difficile intégration des nouveaux.

h) L'auto-exploitation :

Basée sur une participation égalitaire et collective, l'autogestion nécessite une implication forte de la part de chacun. Comme l'expliquent à plusieurs reprises les membres de Coopcom dans leurs écrits sur l'autogestion, celle-ci nécessite un fort investissement: « *l'autogestion est un fonctionnement gratifiant mais exigeant. (...) [elle] nécessite que chacun se sente investi fortement du fonctionnement de la structure* »³⁸⁸, « *la participation à Coopcom exige un fort investissement, une grande prise de responsabilité* »³⁸⁹. Ce dont attestent bien les témoignages de Romain et de Jérémy : « *c'est un investissement, t'es plus concerné que quand t'es un simple salarié* », « *sans s'investir ça peut pas marcher* ».

Comme l'explique le réseau REPAS dans son ouvrage: « *nombreux sont les candidats à ''l'alternative'', au ''travailler autrement'' qui s'imaginent un monde sans contrainte où le désir du moment fait loi, qui se limite au court terme, etc. Ils sont surpris de trouver des ''alternatifs'' qui ne cessent de se ''dépasser'', de se ''surpasser'' dans la disponibilité, la créativité, la communication, la production, le service... Voilà qu'au mythe du ''baba cool'' à la campagne se substituent les ''accrocs de l'agir'' ; voilà que pour ''mieux faire'', il faut commencer par ''faire plus''* » (Barras et al., 2002).

Marie de Coopcom parle carrément d' « auto-exploitation consentie » en 2005 : « *on s'auto-exploite mais c'est consenti. Pour un libéraliste pur et dur nous on est au top, on est au top de la flexibilité. Dans la mesure où c'est ta propre entreprise, tu travailles mille fois mieux, tu y*

³⁸⁸ Autogestion mode d'emploi.

³⁸⁹ Site Internet de Coopcom

mets mille fois plus de cœur. Là c'est ton projet donc tu t'investis, t'as envie que ça marche, tu y accordes une plus grande importance ».

L'autogestion serait ainsi porteuse d'auto-soumission, confirmant en ceci les propos de Pierre Ansart (1970) : « Proudhon cherche à détruire tout système de répression et ne peut trouver de garantie à l'ordre social ni dans une science souveraine, ni dans une dictature populaire, ni dans une prétendue rationalité économique. Dès lors, le danger d'un laxisme politique et d'une incohérente liberté de mœurs se profile, dans la problématique du proudhonisme, comme un écueil immédiat. L'anarchisme ne sera donc possible que si la contrainte est consentie par chaque sujet et si la répression, qui ne peut être qu'extérieure, est intériorisée par chaque participant. (...) L'anarchisme exige des sujets au moi fort et consentant à une libre autodiscipline ». Une position que l'on retrouve également chez Cornélius Castoriadis (1986) pour qui « la démocratie est le régime qui renonce explicitement à toute garantie ultime et qui ne connaît d'autres limitations que son autolimitation ».

Les attitudes retraitistes ne sont donc a priori pas tolérées à Coopcom et, pour se prémunir contre ces éventuelles dérives, les membres de cette coopérative accordaient un soin tout particulier à l'entretien d'embauche. Comme nous l'avons vu, le principal critère de recrutement à Coopcom est l'adhésion totale au projet autogestionnaire, garant du plein investissement du nouvel arrivant. C'est en effet parce que les membres y croient qu'ils vont s'y impliquer corps et âmes comme en témoigne Marie : « *On était très investis parce qu'on y croyait à ce projet (...) que tu aies très envie que ton projet marche et que tu t'investisses affectivement, ça je pense que c'est important* ». Romain parlait carrément de passion en 2007 en se confiant à Philippe Zittoune (2007), étudiant en sciences politiques ayant réalisé une étude sur *L'intégration de l'individu dans une structure autogérée* à partir de l'étude de Coopcom : « *une bonne partie de nous est quand même un peu passionné...je sais pas mais quand même, on consacre pas mal de temps* ».

Philippe Zittoune (2007) souligne ainsi, parmi les critères de recrutement, « l'importance du profil, mais aussi et avant tout, de l'implication de l'individu. (...) Dans la plupart des entretiens, il apparaît nécessaire que l'individu voulant intégrer [Coopcom] soit prêt à s'investir et à consacrer du temps au projet (...) l'implication personnelle active de l'individu semble indispensable (...) S'impliquer au maximum est de fait une exigence éthique des membres de [Coopcom] ».

Certains membres ont d'ailleurs connu des difficultés d'intégration du fait de la suspicion qu'entretenaient certains de leurs collègues à l'égard de leur implication, garant de leur adhésion au projet.

Tel fut le cas de Marie, dont l'intronisation ne fut pas des plus faciles. Embauchée le lendemain de son retour du Niger, sans même un entretien, Marie s'est longtemps interrogée sur sa légitimité à intégrer Coopcom: *« au début, je me disais ''suis-je légitime à travailler ici, est-ce que vraiment c'est moi qu'ils recherchent ?'' »*. Un sentiment de manque de légitimité qui s'est encore accru face à la culture générale et l'engagement politique de ses collègues : *« quand je suis arrivée à [Coopcom], de voir ces gens là qui eux pour le coup étaient super politisés, c'était impressionnant. Tout comme leur culture générale »*. La nécessité de s'exprimer dans des domaines qu'elle ne maîtrisait pas ajoutait encore à ce sentiment d'illégitimité: *« les premières fois où on a parlé de gestion du fonctionnement, là aussi je me suis demandée : ''est-ce que j'ai une légitimité à intervenir ?''. Les discussions sur l'augmentation des salaires et je me demandais ''est-ce que j'ai vraiment mon mot à dire là dedans, est-ce que je maîtrise, est-ce j'ai vraiment tous les outils en main pour pouvoir me permettre de faire une réflexion ?''...j'écoutais beaucoup, on me demandait mon avis, mais c'était difficile »*. Autant de facteurs qui ont conduit Marie à adopter une attitude réservée : *« quand je suis arrivée à [Coopcom], je pense que je ne devais pas ouvrir la bouche énormément, je pense que je me taisais beaucoup et que j'écoutais »*. Cette attitude réservée semble avoir été interprétée par certains de ses collègues comme un manque d'implication de sa part : *« [Brice] me reprochait de ne pas m'impliquer plus dans le projet (...) Donc il a fallu que je prouve à [Brice] que si, je m'impliquais dans le projet (...) justement c'était peut être parce que j'ouvrais pas assez ma gueule, donc lui avait l'impression d'une implication à la petite semaine. Donc à un moment il a fallu que je dise que je tenais à ce projet là (...) que Coopcom avait une importance pour moi, que j'y croyais vraiment et que j'avais envie de m'y impliquer. Il a fallu vraiment que je le dise et que je le répète »*.

Julie fut elle aussi suspectée de ne pas suffisamment s'impliquer du fait de ses longs séjours à l'étranger comme l'explique Marie : *« elle est partie un an et demi au Maroc, elle est repartie ensuite six mois en Allemagne, donc bien sûr y'a eu des questionnements sur son implication dans Coopcom »*.

Cette question de l'implication a également joué dans le rejet de Joel, comme en témoigne à nouveau Marie : *« moi mon problème avec [Joel], c'est qu'il ne porte pas le collectif (...). Qu'il écrive mal, qu'il soit désordonné, qu'il soit angoissé, ce serait pas un problème si*

derrière il portait le collectif...Tu sais pas écrire, et ben moi j'ai appris à écrire dans Coopcom, et on l'a tous fait : [Michael] aussi etc, ça a pas été un problème. Mais sauf que à côté de ça nous on voulait s'impliquer dans ce collectif et ce collectif on veut le porter, et lui j'ai l'impression qu'il ne veut prendre aucune responsabilité dans ce collectif, qu'il ne veut pas s'y immiscer, et moi ça me pose un énorme problème. A l'inverse, tu pourrais dire : il écrit très bien, il a un très bon contact en interview, il range bien son bureau, ça suffirait pas non plus ».

Comme le résume bien Marie : « *c'est toujours la même chose qui revient sur le tapis, c'est ton implication dans Coopcom* ». Ainsi, dans ce type de structure, « il faut donner en permanence des signes de son implication à l'expérience » (Sainsaulieu et al., 1983).

La timidité ou l'inexpérience (Marie), l'éloignement géographique (Julie), le manque d'intérêt pour l'autogestion (Joel) sont ainsi autant de facteurs qui freinent l'implication, rendant suspicieux les autres membres quant à leur véritable adhésion au projet et qui vont alors exercer une véritable pression normative pour les enjoindre à « rentrer dans le moule ».

Evelyne, qui a également connu des difficultés à s'intégrer, révèle un autre obstacle à l'implication totale de l'individu : une vie de famille accaparante, tout en soulignant la culpabilisation qui en découle. Comme elle l'explique : « *j'ai eu beaucoup de frustration dans [Coopcom] parce que quand t'as des enfants en bas âge, t'es pas toujours disponible dans ta tête, et comme dans [Coopcom] on est tous responsables, j'ai essayé de prendre des responsabilités, tout en m'occupant de ma famille (...). Des fois je me sens coupable quand y'a des surcharges de travail de ne pas pouvoir prendre cette charge de travail comme les autres le font* ». Une difficulté que l'on retrouve dans le témoignage de Muriel Garon-Audy et Robert Laplante (1976) : « ça demande tellement d'énergie personnelle que c'est presque une vocation : le fonctionnement de groupe en particulier gruge tellement d'énergie que ça devient presque impossible d'avoir une vie amoureuse mouvementée ou de jeunes enfants qui demandent une grande disponibilité à leurs parents ».

Ces deux exemples tendent ainsi à nous montrer que la vie familiale est difficilement compatible avec l'expérimentation autogestionnaire, d'autant plus qu'elle peut directement concurrencer l'attachement affectif au collectif de travail que favorisent l'autogestion et son caractère « passionné ». En effet, comme l'explique Albert Meister (1964) au sujet de l'autogestion yougoslave : « la coupure entre milieu de travail et milieu familial, et le rôle prépondérant des solidarités familiales, vont à l'encontre du projet socialiste ; la famille

représente une brèche dans sa prétention d'encadrer totalement les individus ». Ce dont témoigne bien Joel : « *[Coopcom] c'est pas mon premier facteur d'épanouissement, c'est pas la chose la plus importante dans ma vie, y'a d'abord ma famille* »

Ainsi, non seulement la famille baisse le temps que l'individu peut consacrer à l'organisation, mais, plus encore, il entrave son dévouement total et passionné à la coopérative.

Avec le recul, Romain parle d'une véritable « *dérive* » : « *dans le sens où il y a une sorte de '' faut s'investir '' : c'est lourd, y'a un côté, l'autogestion c'est lourd. (...) Je pense qu'on s'était un peu égaré (...) c'était ''on est là pour la cause, on sert les dents et on y va''* ».

Suite à l'éclatement, Romain continue l'aventure Coopcom à Grenoble avec une approche qui se veut plus « *légère* » : « *le problème n'était pas dans les principes mais dans la manière dont on vivait ça (...) y'avait une manière de faire et de le vivre qu'était très angoissée, y'avait une pression qu'on ne ressent plus aujourd'hui alors que la situation économique est moins stable (...) J'ai aussi compris qu'il fallait que ce soit humain et agréable, au-delà des principes* ».

On semble déceler un phénomène semblable à Imprim'coop, où la question de l'investissement est devenue une préoccupation majeure comme nous l'avons vu avec l'épineuse question de l'égalité salariale. Ici encore, plusieurs témoignages soulignent la nécessité d'une forte implication de chacun : « *dans notre fonctionnement faut que tout vienne des gens, faut que la démarche vienne des gens, autrement ça ne marche pas* » (Francis), « *vu notre organisation, faut des gens motivés quand même* » (Valérie). C'est d'ailleurs ce manque de motivation qui explique, pour André, le déclin progressif de cette coopérative : « *C'est pas une histoire de bordel, c'est une histoire de motivation. Tu regardes le championnat d'Europe de foot : ceux qui gagnent ce sont pas les meilleurs, c'est ceux qui se battent, et faut avoir faim pour se battre, faut avoir l'envie de gagner, ne pas supporter de perdre. Et ben là ils n'ont pas la niaque* ».

Les anciens semblent s'être particulièrement surinvestis à leurs débuts, comme en témoigne l'un d'eux : « *on avait pas le même mode de fonctionnement que maintenant...on en avait rien à foutre des heures, je passais des jours et des nuits ici, ça ne me gênait pas, c'était pas ça l'important et maintenant ce qui est important c'est ça. On s'est battu pour pouvoir vivre différemment, et pour pouvoir vivre différemment on n'a énormément investi de notre temps, pour qu'à l'arrivée, ceux qui en bénéficient n'aient pas investi de leur temps* » (André). Le

cas de André, rapporté par l'un de ses collègues, illustre d'ailleurs parfaitement ce surinvestissement que nécessite l'autogestion, souvent au détriment de la vie de famille: *« on lui devrait des années de récupération, mais il les donne. Il a travaillé le samedi, le dimanche, les jours fériés, travaillant très tard, jusqu'à une heure du matin (...) arrivé à un moment, il revenait seul le week-end... de vie de famille il en avait pratiquement pas, y'a pas que des bonnes choses »* (François).

Cet investissement total et presque sacrificiel des anciens pourrait d'ailleurs expliquer l'« usure » qui leur est actuellement reprochée. Ce surinvestissement pourrait également expliquer la rancœur de certains anciens envers les jeunes à qui ils reprochent de ne pas s'impliquer suffisamment.

Les jeunes membres d'Imprim'coop ne semblent en effet pas prêts à faire ce sacrifice, creusant ainsi le clivage entre les « vieux anciens » et les « jeunes nouveaux ». La vie de famille, accaparant les jeunes, semble d'ailleurs un sujet épineux.

La vie de famille semble en effet être perçue par les anciens comme une forme d'investissement extérieur qui se fait au détriment de l'implication militante au sein de Imprim'coop comme en témoigne Francis: *« apparemment les jeunes n'ont plus les mêmes besoins, ils veulent pouvoir répondre à leurs besoins financiers, ce qui se traduit par un certain comportement dans l'entreprise...ils ont des besoins que nous on comprend pas forcément, t'as beaucoup de jeunes ici qu'ont besoin de temps pour leurs enfants, alors on a un peu de misère nous...on peut comprendre...ils ont même certainement raison »*. Ce dont les « jeunes » sont conscients mais s'agacent : *« y'a des vieux qui pensent que nous on n'a plus de valeur, parce qu'effectivement les jeunes, on a peut être un rapport différent au travail, qu'on est moins ''courageux'', on a autre chose, on ne se construit pas que par le travail. Donc ils ont l'impression qu'on s'investit moins en temps et qu'on porte moins les valeurs »* (Valérie), *« moi ce qui me fait hurler c'est quand des anciens disent que les jeunes font leurs heures et pas plus, ne s'investissent plus, je suis un peu écoeurée parce que j'ai pas cette impression là du tout. On fait moins d'heure qu'eux, c'est vrai. Moi quand je suis arrivée y'a dix ans, on faisait largement plus que nos heures...à l'époque j'avoue j'avais pas d'enfant, ça ne me dérangeait pas...mais est-ce qu'on était plus productif, je suis pas sûre. Là la mouvance chez les jeunes c'est : on est là le temps de notre contrat de travail, on est productif pendant ce temps là, on glandouille pas, mais on en fait pas plus parce qu'on préserve aussi notre vie de famille »* (Sarah). Cette situation est d'autant plus injuste aux yeux

des jeunes membres que, comme l'explique l'un d'eux, « *dans la charte de Imprim'coop, tu as aussi ''faire coïncider la vie personnelle avec la vie de l'entreprise'', ça ils l'ont oublié...ça c'est aussi des valeurs. Ils l'ont oublié parce qu'ils sont à l'âge où ils n'ont plus d'obligations familiales* » (Valérie).

La question de la famille est d'autant plus problématique que les fondateurs étaient tous des hommes dont les femmes ne travaillaient pas et pouvaient donc pleinement s'occuper de leurs enfants, laissant leurs maris libres de se surinvestir dans leur aventure autogestionnaire : « *ceux qui ont fondé [Imprim'coop], leurs femmes elles étaient au foyer. Jacques je me souviens il rentrait super tard, mais il arrivait tout était fait. Et nous quand on est arrivé, [les femmes] avec la maison, on peut pas non plus faire des heures ici* » (Christine).

La famille devient ainsi un sujet tabou à Imprim'coop comme l'explique Solange : « *y'en a plein qui m'ont dit : ''faut jamais parler de ses enfants, faut pas prendre le prétexte de ses enfants''* ».

Cet investissement total et passionné se retrouve également dans d'autres témoignages sur les expérimentations autogérées, comme celui laissé par un membre de la communauté de travail Boimondau : « *dans une entreprise ordinaire, jamais vous n'auriez eu ce sentiment d'exaltation, jamais vous n'auriez été transcendé par l'entreprise. (...) il y avait des types qui faisaient pour la communauté ce qu'ils n'auraient fait ni pour eux seuls ni pour un patron* » (Mermoz, 1978). Marcel Mermoz (1978) reconnaît d'ailleurs dans cet ouvrage l'« effort surhumain » qui était demandé aux membres de cette communauté.

De nombreux auteurs ont également souligné cette dérive des expérimentations autogestionnaires. Dans une perspective très proche de nos constats, Daniel Mothé (1980) note ainsi que « *le point sur lequel tous les autogestionnaires semblent d'accord, c'est qu'il est nécessaire que les participants à des fonctionnements autogestionnaires soient profondément motivés et qu'ils nourrissent une forte croyance en ce fonctionnement avant même de l'avoir expérimenté* ». Gabriel Gagnon (1991) parle pour sa part, tout comme Marie, d'« *''auto-exploitation'' des membres [des coopératives] sous forme de bas salaires, d'horaires prolongés et de faible qualité de vie de travail* ». De même, pour Albert Meister (1963), ces organisations sont capables de « *réalis[er], à travers la croyance dans une société nouvelle, une mobilisation intense des individus pour le démarrage et ensuite pour le renforcement de leurs entreprises, et conduit à des sacrifices en temps de travail volontaire ou peu rémunéré* ». Cet auteur souligne ainsi « *les sacrifices en temps et en peine exigés par la participation dans*

les organismes d'autogestion » (Meister, 1963). André Fortin (1980) constate quant à lui que la « démocratie directe (...) absorbe beaucoup de temps et d'énergie des participants ».

Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) notent ainsi le paradoxe selon lequel « on crée une structure pour échapper à la hiérarchie et au travail taylorien et cependant celui-ci dévient central ». Une idée que l'on retrouve également dans l'ouvrage de Sabine Le Carpentier (1980) relatant l'expérience autogestionnaire des Manuest : « le principe coopératif loue la valeur du travail et exige, par son mode de fonctionnement, une implication beaucoup plus grande des individus dans l'entreprise, ce qui constitue pour beaucoup, dans notre mode de valeurs culturelles, une contrainte lourde ».

Cette place centrale accordée au travail se retrouve au cœur même de la pensée proudhonienne, fondatrice de l'autogestion selon Jean Bancal. Le travail y est en effet tout à la fois générateur de l'économie, créateur de la société, promoteur de la justice, moteur de la politique, source de la philosophie et mode d'éducation : « le travail agit sur l'économie des sociétés, affranchit le prolétariat, donne et retire la richesse aux nations, amène peu à peu l'alliance des peuples et des conditions » (Proudhon, 1927), « c'est par lui que s'engendrent à la fois la richesse et la société »³⁹⁰, il apparaît encore « comme ''le monde universel de l'enseignement'' et la source de toute connaissance, de toute idée comme de toute philosophie » (Bancal, 1970 b), « le travail...est de l'intelligence et de la vie réalisées »³⁹¹, « par le travail bien plus que par la guerre, l'homme a manifesté sa vaillance, par le travail bien plus que par la piété marche la justice ; et si quelque jour notre agissante espèce parvient à la félicité, ce sera encore par le travail »³⁹².

Comme le résume bien Jean Bancal (1970 b) et Pierre Ansart (1970) : « ainsi, le travail apparaît-il à la fois comme un processus créateur de la société et de ses manifestations économiques, politiques et philosophiques, comme un processus d'intégration de la pluralité sociale – et comme processus éducatif de la liberté sociale par l'expérience, la science et la conscience de cette pluralité », « il est tenu pour l'agent exclusif de la vie sociale et de l'histoire (...) la source des valeurs morales ».

³⁹⁰ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Les contradictions économiques*. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

³⁹¹ PROUDHON, Pierre-Joseph. *Les contradictions économiques*. Cité Dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

³⁹² PROUDHON, Pierre-Joseph. *Justice*. Cité dans BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages

Pour Pierre-Joseph Proudhon, le travail est en effet l'idéal-type qui détermine la structuration et l'évolution de la société. C'est par le biais exclusif du travail qu'il entend fonder une véritable science sociale, une « économie sociale » apte à armer les hommes des connaissances nécessaires pour s'organiser collectivement : il est « l'acte générateur par excellence ; il engendre la société elle-même qui n'est que l'organisation et le concert des travaux particuliers, il transforme cette société par le dynamisme de ses évolutions » (Ansart, 1970). Ainsi, pour Pierre-Joseph Proudhon (1927), « sans le travail, la société serait nulle ». Il réclame ainsi « du travail, encore du travail, et toujours du travail, c'est toute l'Economie politique » (Proudhon, 1927).

Bakounine (1973), fervent défenseur de l'autogestion et promoteur de la pensée proudhonienne, s'inscrit dans la même veine en déclarant aux ouvriers espagnols : « ne souffrez plus d'autre politique que celle qui, fondant la liberté sur l'égalité économique et sociale, reconnaîtra le travail comme base de la société, comme source de tous les droits politiques et sociaux ».

Et dans la pensée tant proudhonienne que bakouninienne, la place centrale qu'occupe le travail exclut tout investissement dans la sphère privée et notamment familiale. Pierre-Joseph Proudhon voit en effet dans la vie privée et familiale un repli qui détourne le travailleur de son destin : « son éthique s'oppose au narcissisme de l'amour et à la ''privatisation'' familiale. Si le principe de plaisir doit trouver sa réalisation dans la vie sociale, il importe de conjurer le danger de le voir se réaliser dans la vie privée » (Ansart, 1970).

Une exclusion de la vie privée que l'on retrouve également chez Bakounine (1973) lorsqu'il expose la politique draconienne que l'Internationale impose aux éventuels intéressés, privilégiant cette fois-ci non pas l'investissement dans le travail mais dans la sphère militante : « pour que nous puissions t'accepter, tu dois nous promettre : 1) de subordonner désormais tes intérêts personnels, ceux même de ta famille, aussi bien que tes convictions et manifestations politiques et religieuses, à l'intérêt suprême de notre association : la lutte du travail contre le capital, des travailleurs contre la bourgeoisie sur le terrain économique ».

Cette place centrale que Pierre-Joseph Proudhon accorde au travail se conjugue également mal avec d'autres plaisirs, tels que ceux de la consommation. Comme l'explique Pierre Ansart (1970) : « Proudhon répudie avec la dernière violence les éthiques de la jouissance et de la consommation qui tendent à réduire le travail à un statut instrumental ». En effet, « il cherche à valoriser l'action du travail pour elle-même, à magnifier l'activité productrice en excluant les conséquences que pourraient être le bien-être ou le plaisir de la consommation.

Sans doute reconnaît-il que la préoccupation du bien-être est devenue générale, mais il attribue précisément cet intérêt à la classe bourgeoise et non aux classes dont il se veut le défenseur ».

L'engagement militant lui non plus, ne s'accorde pas avec ces plaisirs selon Cornélius Castoriadis (1986). Ainsi, pour cet auteur, la constitution d'une société autonome « présuppose que la passion pour la démocratie et pour la liberté, pour les affaires communes, prenne la place de la distraction, du cynisme, du conformisme, de la course à la consommation »

On perçoit ici encore le décalage de cette pensée dans le contexte d'une société glorifiant la consommation et les loisirs.

Albert Meister (1964) a lui aussi pu constater au cours de son étude sur l'autogestion yougoslave « les sacrifices et les dévouements » qu'implique la pratique de l'autogestion, le « don total de soi que le projet sollicite ».

Albert Meister ne s'arrête cependant pas à ces constats et nous offre une interprétation pour le moins surprenante qui n'est pas sans rappeler nos analyses précédentes sur les nouvelles formes organisationnelles. En effet, pour lui, cette implication totale, ce dévouement passionné, ce don de soi sont autant d'armes au service, non pas de l'épanouissement des individus, mais du développement de l'entreprise : « le groupe nécessite la participation, les sacrifices de ses membres, leur enthousiasme et leur conviction idéologique pour sa croissance et son développement (...) L'auto-financement a été basé (...) sur des sacrifices volontairement consentis et motivés idéologiquement » (Meister, 1964). Une interprétation qu'il réaffirme dix ans plus tard dans son ouvrage intitulé *La participation dans les associations* basé sur l'analyse de multiples structures dont le fonctionnement est proche de l'autogestion (diverses associations, certes, mais aussi des coopératives d'habitation, de production ou de consommation, l'autogestion yougoslave, etc.) : « la croyance en la constitution d'une société nouvelle [fait] accepter librement des sacrifices en heures de travail bénévoles, en sous-rémunération et même en écrasement de l'échelle des salaires. En d'autres termes, la mobilisation autogestionnaire a conduit à travers tous ces sacrifices et cette bonne volonté à un accroissement du capital fixe des entreprises » (Meister, 1974).

Les conclusions de son premier ouvrage consacré à l'autogestion yougoslave, pour le moins déconcertantes, nous invitent ainsi à appréhender « les idéologies en tant que représentations collectives destinées à accroître l'efficacité des institutions dans la course à l'accumulation du

capital, grâce à la cohésion maximale de ceux qui y travaillent et y vivent. (...) Dans ce sens, le modèle socialiste n'est qu'une manière plus collective de réaliser de la plus-value et du capital, de guider et de limiter les aspirations à la consommation, de transformer les anciennes structures sociales et de recréer une nouvelle stratification et une nouvelle élite » (Meister, 1964). Il va même jusqu'à comparer l'autogestion yougoslave « au capitalisme protestant anglais dans lequel l'ascèse et le puritanisme bénéficièrent finalement à la croissance des entreprises. Comme le puritain anglais qui croyait plaire à son Dieu en ne prêchant pas dans le luxe et la consommation, l'autogestionnaire yougoslave a peut-être été joué, "floué" par le mythe de la société sans classe ». Il en fait également des descriptions très proches de la manière dont opère l'idéologie managériale contemporaine : « l'autogestion (...) n'est plus que facteur de meilleur climat, sacrifice de productivité, d'efficacité, délibérément consenti par des dirigeants assez astucieux pour deviner qu'un bon climat de travail risque de prévenir de brusques poussées d'agitation sociale ; et ce malgré l'apathie, et peut-être à cause d'elle, dans laquelle la population semble s'être enfermée depuis plusieurs années » (Meister, 1974).

Ainsi donc, l'on comprend mieux l'attrait qu'exerce l'utopie autogestionnaire sur l'idéologie managériale contemporaine. User de sa rhétorique ne lui permet pas seulement de se parer d'un manteau démocratique propice à désamorcer les conflits sociaux. Porteuse d'une très forte implication pour qui la met en pratique, favorisant l'auto-exploitation de ceux qui s'y essaient, elle ne peut qu'intéresser les professionnels de la Gestion des Ressources Humaines qui s'appuie désormais sur le modèle de la soumission librement consentie.

Idéologie autogestionnaire et esprit du capitalisme : même combat ! semble ainsi nous dire Albert Meister...Hypothèse pour le moins surprenante que nous allons tenter de creuser dans une dernière partie. Confrontant nos principales analyses sur les nouvelles formes organisationnelles et les coopératives autogérées, celle-ci visera à mettre à l'épreuve une dernière fois le potentiel subversif de l'autogestion quant au management contemporain.

3.5. L'autogestion, un modèle réellement subversif quant au management contemporain ?

Pour rappeler les principaux constats que nous avons pu faire dans nos quatre entreprises, nous nous proposons de les résumer dans le tableau suivant :

	Nouvelles formes organisationnelles	Coopératives de production autogérées
Socialisation de l'information	<p>Une socialisation maximale au sein de l'équipe de travail liée à la nature du métier d'informaticien et facilitée par l'open space et le travail collaboratif.</p> <p>Une socialisation limitée au-delà de l'équipe de travail par la coupure entre domaines techniques (dans lesquels sont cantonnés les ingénieurs) et stratégiques (accaparés par la hiérarchie) recoupant la distinction dirigeants/dirigés.</p> <p>Une coupure qui se matérialise dans la configuration spatiale de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les open spaces sont réservés aux ingénieurs qui ne s'occupent que des domaines techniques - les bureaux personnels sont réservés aux encadrants/dirigeants qui monopolisent les questions stratégiques <p>L'information stratégique circule principalement par le biais de réunions animées par les encadrants et dirigeants très sporadiques (une à deux fois par an).</p> <p>Un phénomène qui peut être aggravé par le manque de structuration des systèmes d'information interne et le travail dans l'urgence (Log) ainsi que l'éloignement géographique et idéologique des centres de décisions (SI).</p>	<p>Une socialisation maximale dans tous les domaines, techniques comme stratégiques (production, gestion, relation à l'environnement, stratégie...), favorisée par les réunions collectives régulières abordant tous les domaines, l'open space, le travail collaboratif et collectif (Coopcom)</p> <p>Une socialisation qui peut être limitée par la trop grande taille de l'entreprise l'obligeant à fragmenter ses réunions en de multiples instances et à fragmenter l'organisation en services qui progressivement se cloisonnent (Imprim'coop)</p> <p>Une socialisation entravée par les mauvaises relations internes qui substituent la rumeur à l'information, découragent la tenue régulière des réunions et plus globalement les échanges (Imprim'coop)</p>

Socialisation de la communication	<p>Une socialisation maximale au sein de l'équipe de travail liée à la nature du métier d'informaticien et facilitée par l'open space et le travail collaboratif</p> <p>Une socialisation limitée au-delà de l'équipe de travail par la persistance du modèle unidirectionnel et descendant de la communication plaçant la hiérarchie en émetteur central, les managers en courroie de transmission et cantonnant les ingénieurs à un rôle de récepteur passif.</p> <p>Une socialisation également limitée par la distinction entre domaines technique et stratégique qui se matérialise dans les types de leadership adoptés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - laisser-faire dans l'open space, lieu des domaines techniques où la parole est libre - directif en réunion, lieu des domaines plus stratégiques où la parole est cadrée <p>Un phénomène encore aggravé par le manque de structuration et le travail dans l'urgence (Log) et par l'éloignement géographique et idéologique des centres de décisions (SI)</p> <p>Un management démocratique qui se limite à une consultation et qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit ne parvient pas à susciter la parole des salariés (SI) - soit ne prend pas en compte la parole sollicitée (Log) <p>Ce management démocratique peut par ailleurs être perçu comme une forme de manipulation (Log)</p> <p>L'entretien annuel : un dispositif paradoxal permettant tout à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'ouvrir un espace de parole au salarié, mais qui est individualisé et cadré par des grilles d'entretien prédéterminées - d'évaluer le salarié sous toutes ses coutures, même les plus intimes 	<p>Une socialisation facilitée par les réunions et prises de décisions collectives, l'open space, des compétences communicationnelles également partagées, des facteurs psychologiques (comme l'assurance et le charisme qui influent sur la capacité à prendre la parole et à être écouté mais aussi le « lâcher prise » qui enjoint à abandonner une opinion lorsqu'elle n'est pas en accord avec le reste du groupe afin de faire avancer les discussions) (Coopcom)</p> <p>Une socialisation entravée par le manque de compétences communicationnelles, des facteurs psychologiques (timidité, manque d'assurance) et de mauvaises habitudes relationnelles (procès d'intention, manque d'intercompréhension, émotivité excessive, bouc-émissarisation, goût du conflit, « forts en gueule »). Autant de facteurs qui entraînent une séparation de l'entreprise en deux lignes hiérarchiques : l'une étant composée des membres les plus investis et les plus influents, l'autre représentée par des « retraitistes » plus timides, moins expérimentés et investis.</p> <p>Une socialisation entravée par les mauvaises relations internes et les conflits interpersonnels qui empoisonnent les débats et bloquent les prises de décision suscitant le besoin d'un retour à la hiérarchie (Imprim'coop).</p> <p>L'aspect collégial des décisions est favorisé lorsqu'elles sont prises collectivement et au consensus (facilité par la détention d'une culture commune) (Coopcom) mais limité quand on choisit le vote dans des instances pas toujours collectives (Imprim'coop). Dans ce second cas, les décisions arrêtées ne sont pas cautionnées par tous et certains refusent de les mettre en application.</p> <p>Une socialisation qui peut être limitée par la taille de l'entreprise qui rend le système lourd et lent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les réunions hebdomadaires sont de plus en plus longues (Coopcom) - la décision se fragmente en de multiples instances qui s'imbriquent mais se chevauchent, rendant le système complexe et flou (Imprim'coop)
-----------------------------------	---	---

Socialisation des savoirs	<p>Des pratiques d'acquisition et d'échange de savoirs très développées liées à la nature du métier d'informaticien et facilitées par l'open space et le travail collaboratif mais limitées aux domaines techniques.</p> <p>Des échanges de savoirs au sein de l'équipe de travail, qui se limitent souvent à des transferts d'informations et des « fournitures d'avis » (Alsène et Pichault, 2007) et qui peuvent se révéler chronophages (Log) ;</p> <p>Des pratiques d'autoformation facilitées par l'activité centrée sur les NTIC et Internet et permettant de pallier au manque de formations externes (Log).</p> <p>Une polyvalence généralement restreinte aux domaines techniques et qui peut se révéler déstructurante tant pour l'individu que pour l'organisation lorsqu'elle est trop poussée (Log).</p> <p>Une polyvalence limitée entretenue par la frilosité des salariés à élargir leur domaine d'activité, craignant d'avoir à assumer des responsabilités trop lourdes (SI).</p>	<p>Une formation complète (production, gestion, relation à l'environnement, communication, politique, culture générale...) favorisée par des apprentissages réciproques en interne et le travail collaboratif (Coopcom) mais limitée lorsqu'on opte pour des formations externes (Imprim'coop). L'expérimentation de l'autogestion reste cependant en elle-même porteuse de multiples apprentissages.</p> <p>Une socialisation limitée dans le domaine de la gestion du fait des connaissances et des compétences pointues nécessaires. L'information se substitue à la formation (Coopcom, Imprim'coop)</p> <p>Une socialisation qui peut être entravée par la mauvaise ambiance et les cloisonnements internes limitant l'entraide et les échanges</p> <p>Une polyvalence assurant une prise en charge collective de la production et de l'entreprise mais restreinte par un phénomène de spécialisation lié aux goûts et aptitudes de chacun, aux nécessités de rentabilité et à la complexification des métiers</p>
Socialisation du pouvoir	hiérarchie <p>Une distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés qui perdure du fait de la coupure entre les domaines stratégiques et techniques.</p> <p>Une distinction hiérarchique gommée par des pratiques managériales basées sur la confiance, le dialogue et la proximité.</p> <p>Des pratiques « démocratiques » contradictoires (telles que la volonté de garder un contrôle total) et qui peuvent être perçues comme manipulateurs.</p> <p>Une distinction hiérarchique maintenue par les salariés qui tiennent à respecter les différences de statut (Log) ou qui sont en conflit idéologique avec leur direction (SI).</p>	<p>Une distinction hiérarchique officiellement rejetée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un gérant sans mission, tiré au sort (Coopcom) - un PDG élu dont la fonction se limite à animer les débats, ce qui devient une tâche ingrate et épuisante lorsque les relations internes sont mauvaises (Imprim'coop) <p>Emergence de leaders naturels et pluriels chez les personnes « moteurs » (les membres plus investis, expérimentés et charismatiques), mobiles selon les domaines d'activité</p> <p>Risque de prises de pouvoir informel de leaders « autoproclamés » au « caractère excessif » qui peuvent se révéler néfastes en bloquant la coopérative (Imprim'coop)</p> <p>Les dysfonctionnements sociaux et les problèmes financiers viennent remettre en cause les principes autogestionnaires fondateurs (comme l'absence de hiérarchie et l'égalité salariale) (Imprim'coop)</p>

	autonomie	<p>Une autonomie encouragée mais « cadrée » : restreinte au domaine technique et à la marge de l'organisation du travail, elle continue à exclure les salariés des questionnements stratégiques.</p> <p>Une prise d'initiatives parfois brimée (le groupe SI, le dirigeant de Log)</p> <p>Une responsabilisation parfois rejetée par les ingénieurs qui craignent une « autonomie à risques » (Palmade, 2003) (SI).</p> <p>Une autonomie et une responsabilisation plus porteuses de stress que d'émancipation (Log).</p>	<p>Une autonomie proche du sens originel de ce terme mais qui peut engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un fort individualisme lorsqu'elle n'est pas compensée par une forte cohésion interne et un projet commun fédérateur (Imprim'coop) - un surinvestissement dans le projet à l'origine d'une forme d' « auto-exploitation » (Coopcom)
Socialisation des valeurs		<p>Une culture technique fondée sur le contenu du travail (TIC), qui peut être un frein à l'intégration des salariés non informaticiens et n'ayant pas le même profil (Log).</p> <p>Une culture mélangeant travail et loisirs, sphères professionnelle et privée, facilitée par les pratiques de cooptation.</p> <p>Une culture politique forte en conflit idéologique avec la direction et assignant au manager un rôle « tampon » (SI).</p> <p>Une culture « markétée » perçue comme démagogique suscitant la critique des salariés (SI, GDE).</p>	<p>Une culture politique et militante qui se nourrit de l'idéal sociopolitique des membres et qui se cristallise dans le projet et l'organisation de l'entreprise (autogestion)</p> <p>Une culture basée sur une forte idéologie commune recoupant projet individuel et projet collectif, assurant une forte cohésion interne et favorisant les prises de décision collectives au consensus mais qui peut engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une pression normative et des phénomènes d'exclusion lorsqu'elle est trop forte pour ceux qui ne la partagent pas (ancrage idéologique et mode de vie différent) (Coopcom) - l'éclatement de l'entreprise en diverses logiques d'action perçues comme opposées et incompatibles lorsque elle est trop faible : le projet politique s'essouffle, peu à peu remplacé par un projet économique, provoquant frustration, crispation et conflits (Imprim'coop) <p>Une culture qui peut s'effriter suite au départ des fondateurs, perçus comme les gardiens des valeurs originelles et qui laissent un vide idéologique</p>

Relation à l'environnement et création de réseaux	<p>Des relations parfois difficiles avec des clients de plus en plus exigeants</p> <p>Une communication externe accordant une place centrale aux NTIC</p> <p>Un réseau d'échange et de réflexion ouvert aux seuls dirigeants illustrant la persistance de la coupure entre conception et exécution (Log)</p> <p>Un réseau à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - trop centralisé à l'image de la traditionnelle pyramide hiérarchique - trop atomisé du fait de l'éloignement tant géographique que culturel des différentes entités (SI) <p>Des pratiques de mutualisation interentreprises étouffantes et perçues comme malsaines aux vues des intérêts financiers en jeu (Log)</p>	<p>Un environnement perçu comme hostile qui peut entraîner le repli de la coopérative sur elle-même (Imprim'coop) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'émergence d'une culture du « client roi » qui fait du client le nouveau patron de l'entreprise et limite la portée émancipatrice du fonctionnement autogestionnaire (Imprim'coop) - Un réseau économique parallèle fait de connivence et de proximité qui se délite sous le poids du contexte économique hyperconcurrentiel (Imprim'coop) - Un rejet de l'autogestion par les réseaux institutionnels formels de l'Economie Sociale malgré la convergence de leur projet (Coopcom, Imprim'coop) et plus généralement par l'environnement général, incrédule face à ce type d'organisation alternative <p>Une communication externe de proximité assurée par l'ensemble des membres soucieux et fiers de promouvoir l'autogestion (Coopcom) qui s'affaiblit lorsque le projet politique s'essouffle (Imprim'coop)</p> <p>Création de réseaux informels et restreints de réflexion et de soutien permettant d'échanger sur les pratiques organisationnelles alternatives (Coopcom : REPAS, Imprim'coop : G9)</p> <p>Création d'un réseau d'entreprises par essaimage permettant de faire perdurer les pratiques autogestionnaires malgré l'accroissement de la production mais qui peine à trouver le « balancement » entre l'autonomie et l'interdépendance (Coopcom)</p> <p>Une croissance qui nuit à la mise en pratique de l'autogestion (Imprim'coop).</p>
---	---	---

Comme nous l'avons vu dans le chapitre II et comme le montre bien ce tableau, l'autogestion au sein des nouvelles formes organisationnelles se limite clairement au « micro-niveau » (tel que l'aspect technique des projets et les marges de l'organisation du travail) et n'a pas vocation à toucher les domaines stratégiques qui restent l'apanage de la hiérarchie. La division générale du travail entre conception et exécution, domaines stratégiques et techniques, persiste donc, conférant aux innovations socio-organisationnelles dont sont porteuses les « nouvelles formes organisationnelles » toutes les allures d'un changement de type 1. Dans cette perspective, la communication acquiert certes un rôle central, mais dans une acception qui reste très réductrice. Ces « innovations socio-organisationnelles » s'accompagnent en outre de pratiques manipulatoires qui traduisent une extension du domaine de la gestion aux dimensions subjectives et symboliques et engendrent des effets néfastes dénoncés tant par les salariés (souffrant d'incompréhension, de frustration, contraints au suractivisme ou au repli sur soi) que par les managers (qui s'interrogent sur l'efficacité de leurs pratiques et les ambiguïtés qu'elles génèrent dans les relations interhiérarchiques).

Les coopératives autogérées, de leur côté, mettent en pratique une autogestion élargie à tous les domaines offrant une véritable alternative organisationnelle et communicationnelle...du moins à leurs débuts. Ces pratiques vont progressivement être contrariées par une multitude de facteurs organisationnels, comportementaux, sociaux, culturels et contextuels qui peuvent engendrer des effets inverses à ceux recherchés : hiérarchisation progressive au détriment du fonctionnement collectif et égalitaire, inégalité participative qui vient remettre en cause l'égalité salariale, déni du pluralisme, rigidification organisationnelle, autonomie qui dérive en individualisme, surinvestissement proche de l'auto-exploitation.

Les pratiques autogestionnaires semblent ainsi offrir une réelle possibilité de changement organisationnel mais dont les effets peuvent être terriblement paradoxaux au point de se rapprocher dangereusement des effets néfastes et manipulatoires de l'idéologie managériale contemporaine. On pourrait ici tout à fait reprendre la critique que Michel Crozier (1991) adresse au « management post-industriel » : « ''plus ça change et plus c'est la même chose'' : derrière l'agitation intellectuelle, les mêmes pratiques continuent. Chaque nouvelle formule suscite le même enthousiasme démesuré et entraîne les mêmes difficultés de mise en œuvre, les mêmes déceptions ».

Mais s'agit-il réellement des mêmes processus qui sont à l'œuvre dans les deux cas, comme tend à le dire Albert Meister ? C'est cet aspect que nous souhaitons à présent approfondir en comparant non plus les pratiques des nouvelles formes organisationnelles à celles des formes organisationnelles autogérées mais en interrogeant les effets, la portée des pratiques

autogestionnaires en comparaison de celles du management contemporain. En effet, si leurs pratiques diffèrent clairement, leurs effets sont parfois étonnamment proches.

3.5.1. Le brouillage des frontières :

a) La confusion entre sphères professionnelle et publique :

Comme nous l'avons vu dans le chapitre II avec Catherine Loneux (2007) et Bernard Floris (1996 a ; 1996 b, 1997 ; 2000) notamment, les discours institutionnels des entreprises contemporaines cherchent non pas à travestir la réalité mais à produire une réalité où l'entreprise acquiert le rôle d'une « institution centrale » en se donnant à voir comme « le meilleur défenseur de l'intérêt général » (Floris, 1996 a). Comme le souligne bien Catherine Loneux (2007) dans son Habilitation à Diriger des Recherches, la communication institutionnelle entretient ainsi une confusion entre les registres de l'entreprise, du travail et ceux des préoccupations sociales, des convictions politiques. S'opère ici un « brouillage des frontières » entre les sphères professionnelle et publique, comme l'illustrent d'ailleurs bien les discours de SI mais surtout les récits de l'engagement du GDE qui travaillent à réconcilier, et plus encore à rendre interdépendants, « la performance économique » et la « performance sociale ». D'« organisation artificielle », ordre construit rassemblant des ressources autour d'un projet à dimension économique, l'entreprise devient « organisation institutionnelle », ordre naturalisé doté d'une puissante raison sociale (au sens propre) et à dimension sociopolitique.

Mais cette description ne pourrait-elle pas pleinement s'appliquer aux formes organisationnelles autogérées dont la vocation politique est clairement mise en avant ? L'autogestion ne participe-t-elle pas, elle aussi, à brouiller les frontières entre les sphères professionnelle et publique, économique et politique, et ce de manière explicite ?

Deux différences doivent cependant être établies :

Tout d'abord, les organisations autogérées, limitées dans le temps soit par sclérose soit par nécessaire réorganisation permanente, ne peuvent prétendre s'institutionnaliser. Elles n'ont par ailleurs aucun intérêt à le faire car le processus d'institutionnalisation représente une rigidification organisationnelle dommageable à la mise en pratique de l'autogestion.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu avec Catherine Loneux (2007), Christian Le Moëne (1995) et Valérie Brunel (2004), par ce brouillage des frontières, le management

contemporain « entend généraliser l'application des normes professionnelles et marchandes à l'ensemble de la société » (Loneux, 2007). Les normes managériales de la sphère professionnelle cherchent ainsi à guider les normes politiques de la sphère démocratique.

L'objectif de l'autogestion est clairement inverse en cherchant à imposer les normes démocratiques au sein de l'entreprise. C'est ici l'économie qui est assujettie à la politique...du moins au début. Les travaux d'Albert Meister (1974), particulièrement bien illustrés par la situation actuelle d'Imprim'coop, nous montrent en effet qu'avec le temps ces deux logiques, politique et économique, entrent de plus en plus en conflit et que leur rapport hiérarchique semble s'inverser au détriment de l'ancrage militant originel. Progressivement, « le climat des entreprises devient purement économiste ». Elles n'ont cependant dès lors plus pour objectif premier de « changer le monde », mais simplement de survivre économiquement : le brouillage des frontières entre sphère professionnelle et sphère publique n'est plus à l'ordre du jour.

b) La confusion entre sphères professionnelle et privée :

Nous avons également vu au chapitre II que les pratiques managériales basées sur le dialogue, la confiance et surtout la proximité entretenaient une confusion volontaire entre les sphères professionnelle et privée : les affects, les sentiments, les émotions, les désirs, auparavant déniés, ont désormais toute leur place pour favoriser une implication totale de l'individu au service de l'entreprise. Comme le souligne Jean-Pierre Le Goff (1995) : « aucune part de l'individu ne doit être soustraite à l'implication dans le travail », il s'agit de « mobiliser l'être humain dans sa totalité. Le désir, le rêve, l'imagination...doivent désormais s'investir dans la nouvelle bataille de la production ».

Ces pratiques managériales participent en outre à « euphémiser » les problématiques du pouvoir et de la domination, désormais dissimulées derrière des relations amicales aux allures égalitaristes. Un « mélange des genres » facilité par les pratiques de cooptation, transformant les collectifs de travail en « bandes de potes ».

Cette confusion entre sphère privée et professionnelle se retrouve également dans les coopératives autogérées. De nombreux témoignages que nous avons récoltés soulignent ainsi la place prépondérante des affects dans ce type d'organisation.

La place prépondérante des affects était déjà perceptible à Coopcom en 2005, notamment dans les témoignages féminins. Marie classait ainsi parmi les inconvénients de l'autogestion : « *la gestion des individualités, de l'affect* ». Evelyne, qui pourtant était à l'époque éloignée de ses collègues par plusieurs centaines de kilomètres, disait quant à elle ressentir « *une difficulté*

à faire une distinction entre vie privée et vie professionnelle » et faisait de l'affect autant un avantage qu'un inconvénient : *« l'avantage c'est qu'il y a de l'affectif, l'inconvénient c'est qu'on doit mettre de l'affectif »*.

La confusion entre sphères professionnelle et privée était ici encore favorisée par les pratiques de cooptation comme l'explique Marie : *« c'est [Romain] qui m'a fait rentrer, qui a fait rentrer [Michael], qui a fait rentrer [Evelyne], moi j'ai fait rentrer [Solène]. On se côtoie à l'extérieur »*. Julie, qui n'est pas entrée par cooptation, disait ainsi avoir éprouvé des difficultés d'intégration qu'elle ressentait encore en 2005 : *« c'est très familial, y'a énormément d'affect...très familial : j'exagère, enfin les gens sont rentrés par cooptation et se connaissaient très bien et moi c'est pas le cas, j'ai longtemps senti un malaise, enfin une frustration, encore maintenant »*. Pour cette raison, elle estime tout comme Evelyne que l'affect est autant un avantage qu'un inconvénient dans ce type d'organisation : *« le fait que y'ait énormément d'affect, c'est bien et c'est très gênant pour les gens qui viennent de l'extérieur je pense par expérience »*. Elle estimait ainsi que *« l'affect peut être un peu pesant »* et soulignait la nécessité d'apprendre *« à le gérer »* dans ce type d'organisation.

Ces trois salariés ont ainsi cherché à se « protéger » comme l'explique Marie : *« ma vie privée je l'ai toujours un peu préservée. Pour moi ça a toujours été deux choses différentes (...) Sur la vie privée moi je suis pas trop pour mélanger vie privée et vie professionnelle parce que je pense que c'est deux choses qui te structurent et que t'as besoin de l'un pour équilibrer l'autre, et si tu mélanges trop tout, je trouve ça compliqué parce que y'a plus de possibilité de prendre du recul »*. De même, pour Julie : *« ma vie c'est aussi [Coopcom], mais j'ai aussi mon autre vie personnelle sur laquelle je ne m'étaie pas à [Coopcom] et que les autres ne connaissent pas »*. Evelyne, quant à elle, réussissait à préserver sa vie privée grâce à sa famille : *« si j'avais pas ma vie de famille, je pense que je n'arriverais pas à poser de limite entre la vie personnelle et la vie professionnelle, les enfants me donnent presque un prétexte. Mais je travaille aussi chez moi, c'est un peu schizophrénique, je dois me couper la tête en deux entre [Coopcom] et mes enfants »*. On retrouve ici parfaitement les propos qu'Albert Meister (1964) tient sur l'autogestion yougoslave où *« la famille représente le seul refuge où les individus peuvent se libérer de l'emprise de la collectivité »* et incarne une brèche pour le projet socialiste qui cherche à encadrer totalement les individus.

Joel, pour qui *« Coopcom c'est pas mon premier facteur d'épanouissement, c'est pas la chose la plus importante dans ma vie, y'a d'abord ma famille »*, réussissait ainsi parfaitement à faire la distinction entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Il ressentait néanmoins lui aussi une certaine emprise « totalitaire » : *« l'autogestion c'est formidable, mais faut savoir si l'idée c'est de ne pas contrôler les gens dans le cadre de leur travail mais de les contrôler dans le*

cadre hors travail ça devient gênant ». Une prétention « totalitaire » que Romain semble confirmer quelques années plus tard : *« le choix qu'on avait fait c'était d'autogérer notre travail, c'est pas on autogère tout : notre vie, nos loisirs, etc. je pense que y'a des choses qu'ont un peu glissé implicitement »*.

La place prépondérante qu'occupaient les affects à Coopcom est devenue encore plus flagrante lors de l'implosion de la structure en 2007. C'est en effet un « *problème relationnel* » entre les deux fondateurs qui est à l'origine de cette implosion. Comme nous l'avons vu, un séminaire a été organisé pour tenter de « *remettre le projet à plat* » suite au départ d'un des fondateurs et de deux des membres les plus anciens dans le Limousin. Ce « séminaire » n'a cependant qu'eu pour effet d'exacerber les affects déjà très présents et d'accentuer le « *mélange des genres* ». Comme l'explique à nouveau Marie : *« on voyait que de toute façon ça ne marcherait pas, que y'avait trop de ressentis de chaque côté. C'est difficile de faire la part des choses de ce qui est personnel et de ce qui est organisationnel (...) Tout était super imbriqué à ce moment là (...) Il y avait beaucoup d'affects, ça a pas aidé la médiation (...) C'était trop douloureux, y'avait trop d'affects »*. Marie parle ainsi d'un véritable « *divorce* » lors de la séparation qui s'en est suivie. Tous les témoignages récoltés sur l'implosion de Coopcom font part d'un moment « *douloureux* » (Marie, Romain, Michael, Brice).

A cette époque, certains semblent même s'être livrés à un véritable « *chantage affectif* » selon l'expression employée par Romain. Celui-ci tient ainsi à souligner que la place excessive occupée par les affects lors de cette séparation est grandement liée à la psychologie de certaines personnes faisant part d'un véritable « *besoin d'amour* ». L'affectif semble ainsi avoir été ici exacerbé par certaines personnes au sein d'un mode de fonctionnement qui en favorise le développement. Quoiqu'il en soit, pour lui, *« ce côté affectif n'aurait pas du être mis là comme ça (...) ça mettait une ambiance assez lourde »*.

Romain, qui continue aujourd'hui l'aventure Coopcom avec une équipe restreinte, tente de tirer les leçons de cette expérience. Comme il l'explique : *« j'ai pris conscience d'à quel point on avait fait une histoire humaine, avec plein de trucs très positifs, mais à quel point c'était pas le projet (...) Les gens qui sont à Coopcom maintenant c'est pas des copains d'avant, c'est pas forcément les gens avec qui je pars en vacances, et c'est pas pour ça qu'on s'entend pas bien. Et la jonction affective, je pense que c'est une connerie (...) Y'a pas ce truc "faut qu'on fasse des choses ensemble", on les fait si on a envie et si on n'a pas envie c'est pas grave et y'a plus de problème avec ça, et y'avait une forme de culpabilité par rapport à ça avant. C'est pas parce qu'on fait de l'autogestion qu'on n'a pas le droit d'avoir une vie en*

dehors du projet (...). Y'a pas besoin forcément d'être pote avant pour faire de l'autogestion, ça crée des liens, tu peux devenir copain mais je pense que c'est mieux si les gens sont un peu droits dans leur tête ».

Certains témoignages semblent cependant soutenir que l'affect est inévitable dans la mise en pratique de l'autogestion. Comme l'explique Marie : *« vu qu'on est pas sur des rapports hiérarchiques, on est sur des rapports d'individu à individu, donc des fois peut être que l'affect sort beaucoup plus en autogestion que dans une entreprise classique. Peut être que l'inconscient s'exprime plus dans ce cadre là »*. De même, pour Michael, *« ''l'érotisme'' est une dimension clef de ce genre de projet. Par là j'entends l'attraction qui existe entre les gens »*. C'est une idée que l'on retrouve également dans « Autogestion mode d'emploi » :
« [redacted]
[redacted] ».

Plus encore pour Julie, l'affectif, même s'il est difficile à gérer, est nécessaire : *« c'est ce qui fait la force de [Coopcom] et toute la force de notre attachement au projet (...) Cet affect est partie intégrante de [Coopcom] et si [Coopcom] est ce qu'elle est c'est parce qu'il y a ça »*.

A Imprim'coop, les choses semblent avoir changé en la matière. Les relations de camaraderie étaient en effet beaucoup plus fortes auparavant, comme l'explique Francis : *« avant, il y avait un meilleur relationnel, on se voyait en dehors, le soir traîner, beaucoup même des fois : de la camaraderie, ça dépassait ça même. On prenait plaisir à se voir en dehors, même le midi à manger ensemble »*. Ce dont certains se réjouissent, méfiants envers ce « mélange des genres » opérant une confusion entre les sphères professionnelle et privée : *« il y a des trucs aujourd'hui qui seraient décalés, par exemple moi j'en ai vu la fin, mais quand ils mangeaient tous les vendredis sur place, y'avait un mélange des genres entre la partie privée et la boîte. Moi j'aime bien que les choses soient plus marquées »* (Jeanne). Mais si les relations amicales se sont éteintes, les affects sont eux toujours présents comme en témoigne Julien : *« t'arrives avec des problèmes techniques, avec des éléments techniques, on te répond par des problèmes personnels on te renvoie dans la figure n'importe quoi. Tu ramènes de la technique, on te renvoie de l'affectif. Ça peut pas marcher »*. L'amitié a ici laissé place au conflit, voire même à la cruauté certaines fois selon Julien : *« c'est d'une cruauté par moment, c'est ignoble »*

Nombreux sont ainsi les auteurs à avoir travaillé sur l'autogestion qui soulignent la place centrale de l'affect dans ce type d'organisation. Marie-Odile Marty, Pierre Richard, Renaud Sainsaulieu et Pierre-Eric Tixier (1982) parlent ainsi d' « interdépendance affective » et d'un

« syndrome fusionnel » liant les membres de ces organisations. Philippe Coutant (2003) reprend pour sa part les termes d'Eduardo Colombo, psychanalyste et théoricien libertaire, qui « parle des groupes politiques comme des “ chaudrons affectifs ” ». Muriel Garon-Audy et Robert Laplante (1976) évoquent quant à eux la forte implication que nécessite l'autogestion et s'interrogent en ces termes : « comment se surprendre alors que les gens deviennent parfois très émotifs quand il s'agit d'autogestion ? ». Une idée que l'on retrouve également chez Max Weber (1995) pour qui le « groupement de domination » basé sur le charisme (qui occupe une place importante dans les organisations autogérées comme nous l'avons vu) est nécessairement une « communauté émotionnelle » où règne « un communisme d'amour ou de camaraderie ».

Dans leur ouvrage consacré aux organisations à « fonctionnement collectif », Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie Odile Marty (1983) ont à nouveau souligné « l'importance affective » au sein de ces structures. Ils ont ainsi constaté l'existence de « rapports affectifs d'attraction ou de rejet qu'aucune organisation formelle ne vient médiatiser » et s'interrogent sur « cette logique affective intégrée au fonctionnement organisationnel [qui] paraît à première vue très étrange ». Tout comme certains membres de Coopcom, ces trois auteurs semblent cependant défendre l'idée selon laquelle l'affect est inévitable dans ce type d'organisation : « plus les acteurs jouent dans un espace de libertés démocratiques, plus leurs relations et réseaux personnels sont au cœur des rapports de travail, au point d'ouvrir constamment l'univers de l'entreprise sur ses divers environnements. L'appréciation des limites pertinentes de l'action collective dans ces systèmes ouverts n'est pas une des moindres difficultés de ces milieux démocratiques » (Sainsaulieu et al., 1983).

Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie Odile Marty (1983) en font même, tout comme Julie, une nécessité car la « mise en commun de chacun sur ses actions, ses motivations et même ses désirs (...) est le garant de la survie de l'organisation ». L'affect devient ici « une obligation sociale. Les échanges affectifs sont une nécessité que s'impose le collectif », comme l'illustre parfaitement le témoignage de Evelyne pour qui « *l'inconvénient c'est qu'on doit mettre de l'affectif* ». Avec le risque, pour Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie Odile Marty (1983), « d'inclure dans les rapports de pouvoir les relations affectives » comme tend à le montrer le « *chantage affectif* » qui s'opéra au sein de Coopcom avant son implosion.

Ici encore, une différence s'impose cependant avec le management contemporain. Si, tout comme lui, l'autogestion favorise l'imbrication des sphères professionnelle et émotionnelle, elle n'a aucune prétention à instrumentaliser cette dernière. Certains peuvent cependant

facilement jouer dessus au travers d'un « *chantage affectif* » comme nous l'avons vu avec Coopcom. Mais il ne s'agit pas d'une gestion « rationalisée » du subjectif « produit de l'action du pouvoir souverain », comme dirait Lazzarato (2000), au service de son maintien et de son développement. C'est au contraire l'émergence de forces irrationnelles « sur lesquelles le pouvoir souverain n'a aucune prise » (Lazzarato, 2000).

L'autogestion n'est cependant pas étrangère à l'apparition du biopouvoir qui s'est progressivement développé grâce à l'essor des Sciences Humaines et Sociales. Elle participe en effet à révéler une « puissance multiple et hétérogène de résistance et de création qui met radicalement en question tout ordonnancement transcendantal et toute régulation qui soit extérieure à sa constitution » (Lazzarato, 2000). Elle met ainsi en péril le pouvoir institué mais lui révèle également par là même de nouvelles sources de force qui seront à l'origine de nouvelles « techniques », de nouveaux leviers d'action pour accroître sa puissance. L'autogestion serait ainsi à l'origine du biopouvoir selon la lecture qu'en fait Maurizio Lazzarato, nouvelles technologies de pouvoir qui cherchent à capter cette « puissance qui ne lui appartient pas en propre » à l'aide des outils rationnels que lui fournissent progressivement les Sciences Humaines et Sociales.

Proudhon n'est d'ailleurs pas étranger à la constitution du biopouvoir puisqu'il fut un des fervents promoteurs de l'« économie politique » qui en est à l'origine. En effet, comme l'explique Jean Bancal (1970 a), tout son travail consiste à « découvrir une économie politique comme une socio-économie s'articulant en une comptabilité économique, une sociologie économique et un droit économique ». Jean Bancal (1970 a) définit cette « sociologie économique » comme « une branche d'une psycho-sociologie » qui vise « le dégagement des lois sociales révélatrices de l'organisation de la société » et qui s'appuie sur des « forces ». La sociologie économique repose ainsi « sur la formation, le respect et le développement simultanés de la personnalité individuelle et de la personnalité collective ». Proudhon en sortira une philosophie politique dite « anarchiste » basée sur le pluralisme et la dialectique sérielle au service de l'émancipation des travailleurs. D'autres en tireront de tous autres enseignements et outils qui se développeront avec les concours des SHS dans l'objectif non pas d'opérer un bouleversement de l'ordre social mais d'assurer tout au contraire son maintien.

3.5.2. La soumission librement consentie :

Comme nous l'avons vu, les discours et pratiques managériaux contemporains visent une soumission librement consentie de la part des salariés en cherchant à favoriser leur adhésion autonome à des objectifs décidés par d'autres. Les valeurs humanistes et presque

révolutionnaires dont sont porteurs ces discours et pratiques avec lesquelles on peut difficilement être en désaccord (à moins de réhabiliter la hiérarchie et de se faire conservateur), tout comme l'autonomie « cadrée » qui leur est accordée, visent une « intériorisation des normes » édictées par d'autres et à freiner leur remise en cause.

Ici encore, l'objectif est une implication totale de l'individu au service des objectifs de production. Un engagement absolu favorisé lorsque le salarié est passionné par son métier d'informaticien, critère de recrutement primordial pour l'encadrant d'une de nos deux entreprises.

Visant l'émancipation des travailleurs, l'objectif de l'autogestion est tout autre. Sa mise en pratique semble cependant avoir des effets bien proches comme nous l'avons vu. Basée sur une participation collective et égalitaire, elle nécessite en effet une implication forte de la part de chacun. Cet investissement, ce « dévouement », ce « don total de soi que le projet sollicite » (Meister, 1964) est largement facilité par la « *passion* » que les membres portent à l'autogestion, réalisant leur idéal sociopolitique, et qui sont d'ailleurs recrutés en fonction de leur « adhésion au projet ». Ainsi, comme le souligne Albert Meister (1963), l'autogestion « n'est pas concevable sans une emprise idéologique très forte ».

La mise en pratique de l'autogestion nécessite ainsi un fort investissement qui peut engendrer, à contre-courant de ses objectifs émancipatoires, une forme d'« auto-exploitation » bien proche de la soumission librement consentie néomanagériale.

A la différence près qu'ici on ne se soumet pas à des objectifs et normes décidés par d'autres mais à un projet idéologique auquel on adhère profondément, dont l'idéal transcende et légitime tous les sacrifices. Une différence qui, précisément, sépare l'autonomie de l'hétéronomie, l'autogestion de l'hétérogestion. L'autogestion, qui littéralement signifie « gestion par soi-même », est en effet en elle-même porteuse d'autonomie définie comme la possibilité d'être « auteur de sa propre loi explicitement et, tant que faire se peut, lucidement » (Castoriadis, 1997). L'hétérogestion, quant à elle, se définit par opposition comme la « gestion (de mes affaires) *par un autre que moi* » (Bourdet, 1970).

L'autonomie n'est donc réellement possible que dans le cadre de l'autogestion. Celle-ci peut cependant vite dévier et la participation égalitaire et collégiale, conditionnant la capacité pour chacun de prendre réellement part à la définition des objectifs et normes auxquels il devra se soumettre, semble progressivement s'amoindrir. Se dessinent alors deux lignes hiérarchiques séparant les retraitistes des plus investis, leaders charismatiques et expérimentés qui portent le projet autogestionnaire et incarnent le mieux l'idéologie auxquels les premiers

s' « abandonnent » « plein de foi » comme dirait Max Weber (1995). N'y a-t-il pas risque, dès lors, de dériver vers l'hétérogestion ? Tel est la question que nous allons nous poser en dernière instance.

3.5.3. L'accaparement des questions stratégiques :

Si la mise en pratique de l'autogestion n'est que parcellaire dans les « nouvelles formes organisationnelles » c'est qu'elle est limitée au niveau technique et exclut les domaines stratégiques. Comme le souligne Eugène Enriquez (1997), les salariés peuvent s'interroger sur le comment organisationnel et technique des objectifs de production qui leur sont assignés mais non sur leur pourquoi politique, social, civique, écologique et psychique. D'autres s'en chargent pour eux : la direction qui, parallèlement et avec l'aide de « communicants » professionnels, élabore une culture d'entreprise totalement artificielle cherchant à faciliter l'atteinte de leurs objectifs stratégiques, fixés unilatéralement, grâce au concours actif de ceux qui n'y ont pas participés : les salariés, voire l'opinion publique.

Mais l'autogestion n'est-elle pas elle aussi parfois limitée au niveau stratégique dans les expérimentations qui s'en revendiquent pourtant totalement ?

a) La gestion :

Une question que nous avons déjà en partie abordée avec la gestion. La gestion est en effet un domaine hautement stratégique en autogestion comme en faisait état Julie pour qui comprendre « *la manière dont se gère une entreprise (...) c'est une part énorme d'une boîte en autogestion* ». Marie fait ainsi des outils de gestion « *les outils du pouvoir* ». La gestion est un domaine d'autant plus stratégique dans une économie capitaliste où l'argent est le « nerf de la guerre ».

Dans ces conditions, comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983), « la gestion, qui est certes une tâche et qui devrait à ce titre figurer dans le registre de la fonction exécution, rentre ici plutôt dans le domaine de la décision ». La gestion est ainsi l'objet de discussions et de négociations qui, dans la droite ligne des préceptes autogestionnaires, doivent se faire de manière collective et égalitaire. Comme nous l'avons vu, la jeunesse, l'inexpérience, la timidité, le manque d'envie participative ou le manque de temps (comme lorsque l'on a une vie de famille accaparante à l'instar d'Evelyne) représentent autant d'obstacles à l'égalité participative. Mais la gestion pose un problème supplémentaire : celui de la compétence. Si les différences de compétences dans certains domaines peuvent être facilement réduites grâce à la formation réciproque ou sur le tas, la

gestion nécessite quant à elle une véritable formation lourde. Comme le soulignent à nouveau Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) : « les décisions quotidiennes et de politique générale (comme le budget par exemple) nécessitent un savoir d'ordre administratif et comptable qui relève d'une véritable formation ». Ainsi, pour Max Weber (1995) « la démocratie directe authentique » n'est « techniquement » plus possible « dès qu'il s'agit de tâches administratives exigeantes » nécessitant « une formation spécialisée ».

Un fait que semblent avérer nos deux études de cas où la socialisation du savoir en ce domaine a laissé place à une simple socialisation de l'information. Dans ces conditions, la participation collective aux prises de décisions gestionnaires risque fort d'être limitée, comme en témoigne Albert d'Imprim'coop: « *c'est assez ardu...souvent je décroche parce qu'en fait, c'est pas que je suis pas motivé mais c'est que j'ai du mal à rentrer dedans, c'est assez abstrait pour moi (...) y'a des commissions où j'ai beaucoup moins de mal. Là je suis plus spectateur qu'acteur* ». De même à Coopcom, Yves, qui était l'un des plus compétents en la matière, constatait que « *y'a un tiers des gens qui comprennent parfaitement même si ils ne font pas de gestion, y'a un tiers qui comprend presque tout, et je pense que y'a un tiers qui comprend pas grand chose, et quoique tu y fasses* ». Une idée que l'on retrouve chez Albert Meister (1974) constatant qu'au sein des communautés de travail étudiées plusieurs membres se sentent incapables de participer à la gestion, témoignages à l'appui : « c'est pratiquement impossible de faire participer les trois quarts des gens. Ces trois quarts n'en sont pas capables », « moi, personnellement, mon instruction ne me permet pas de participer à la gestion », « ceux qui y participent sont les plus qualifiés (...) », « nous n'avons pas assez de temps pour nous former. La gestion est compliquée. On fait confiance ».

Comme le laissent entendre ces deux derniers témoignages récoltés par Albert Meister, les prises de décisions gestionnaires courent ainsi le risque d'être accaparées par les plus compétents en la matière, sans que ceux-ci l'aient forcément recherché d'ailleurs. Une hypothèse confirmée par l'exemple que nous offre Coopcom. Marie nous expliquait en effet s'être rendue compte à la faveur de l'implosion de Coopcom « *que les outils de gestion on ne les a pas en main (...) on s'aperçoit que là où on nous avait toujours dit que la gestion c'était facile, c'était simple, que y'avait pas de problème avec la gestion de Coopcom, ben on s'aperçoit que finalement on ne maîtrise pas du tout ces outils là et que peut-être y'a eu des choix de gestion qui ont été faits derrière notre dos et que nous on ne les a pas maîtrisés* ». Un constat réitéré par Romain : « *la gestion qu'on trouvait si importante dans la conduite d'un projet on s'est aperçu qu'on l'avait pas du tout fait tourner et que c'était un problème* ».

dans un fonctionnement comme le nôtre ». Les membres de Coopcom étaient pourtant bien conscients de ce risque, comme ils le soulignent dans « Autogestion mode d'emploi » :
« [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »³⁹³.

b) La culture :

Comme nous l'avons vu, la « culture d'entreprise » est devenue un nouvel outil de gestion symbolique au sein des nouvelles formes organisationnelles. Elle repose sur des discours puisant dans des valeurs et des croyances humanistes, voire libertaires, attractives pour les salariés telles que la liberté individuelle, la convivialité ou l'épanouissement personnel. L'objectif est ici encore de favoriser l'implication des salariés qui, en travaillant à leur épanouissement personnel, oeuvrent également au développement économique de leur entreprise dans le sens souhaité par la Direction. La culture est ici un ordre construit par la Direction à l'aide de spécialistes en communication et ensuite imposée aux salariés au travers de discours dans une pure logique hiérarchique et unidirectionnelle.

Comme nous l'avons vu, ces discours sont fortement critiqués et semblent ne pas « marcher ». Les salariés n'y croient pas, n'y adhèrent pas et ne s'y reconnaissent pas non plus. Ces discours participent en revanche à accroître la résignation, le repli et l'individualisme des salariés et semblent donc réellement parvenir à façonner leurs comportements.

Les formes organisationnelles autogérées se basent quant à elles sur une culture toute différente. C'est une culture politique et militante reposant sur la croyance en un « autrement » qui se nomme l'autogestion à laquelle on adhère spontanément et totalement. Cette culture, puissante car spontanément partagée par tous, engendre cependant des effets parfois similaires à ceux recherchés par la culture artificielle des nouvelles formes organisationnelles, à commencer par le surinvestissement pouvant déboucher sur une forme d'auto-exploitation consentie comme nous l'avons vu.

La culture idéologique sur laquelle repose les organisations autogérées semble ainsi elle aussi parfaitement parvenir à façonner les comportements de leurs membres dans un sens

³⁹³ Autogestion mode d'emploi

satisfaisant aux objectifs de production. Albert Meister (1974) fait ainsi de l'autogestion un système « totalitaire » en précisant que ce terme renvoie à « la prétention d'un groupe à modeler la personnalité de ses membres ».

Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983) font d'ailleurs un rapprochement explicite entre les « modèles de gestion participative » et les organisations à « fonctionnement collectif » : « dans les deux types de théories, l'adéquation aux normes est un point central du dispositif ; dans les deux cas on recherchera l'engagement profond du salarié envers l'organisation, dans un cas au nom de l'efficacité organisationnelle, dans le second au nom de l'idéologie collective ».

Une idée que l'on retrouve également dans les travaux de Nicole d'Almeida (2001) constatant le passage du « contractualisme » au « communautarisme » dans les entreprises contemporaines. Le modèle communautaire est « aux antipodes du modèle de contrat et de la négociation, il renoue avec une vision communautaire ancienne qui anime le discours et la pratique actuelle de nombreux chargés de communication interne » : « l'approche communautaire ancienne envisage la relation de travail comme une relation d'appartenance et non comme une relation abstraite d'échange régie par un contrat. Cette approche mise sur une communauté de vie, de préoccupations, d'intérêts, elle suppose engagement et unité des parties ».

Les travaux de Nicole d'Almeida (2001) semblent ainsi nous montrer que les mécanismes d'intégration et de coordination propres à l'autogestion représentent l'idéal que souhaitent atteindre les nouvelles formes organisationnelles.

Si l'un comme l'autre parviennent effectivement à modeler les « comportements » de leurs membres, la différence de taille tient au fait que là où l'idéologie autogestionnaire suscite l'adhésion totale de ses membres et parvient réellement à générer leur surinvestissement, la culture artificielle des nouvelles formes organisationnelles ne « marche pas » et peut entraîner le repli des salariés sur eux-mêmes et leur résignation. On perçoit ici la puissance d'une culture spontanée et les faiblesses d'une culture imposée. On ne peut cependant s'empêcher de s'interroger en se demandant si le repli sur soi et la résignation ne représentent pas, en eux mêmes, des objectifs stratégiques implicitement recherchés par certaines directions, visant à calmer les velléités contestataires des salariés. Ce qui semble d'ailleurs très bien fonctionner à SI ou encore dans les nombreux cas exposés par Christophe Dejours dans son célèbre ouvrage *Souffrance en France* (1998)

Mais cette culture idéologique sur laquelle reposent les organisations autogérées est-elle réellement et toujours spontanée ? Tout comme la culture des nouvelles formes organisationnelles est accaparée par la Direction et les « dir coms », la culture des organisations autogérées n'est-elle pas parfois elle aussi accaparée par des « manipulateurs de symboles » ?

Telle est la question que l'on pourrait se poser aux vues des constats opérés par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). En effet, pour ces trois auteurs, « les plus aptes à produire le code social dominant la capacité stratégique à utiliser et manipuler les référents culturels communs (...) La production de normes et valeurs est, de ce fait, un enjeu majeur des relations de pouvoir dans l'organisation, car elles permettent d'orienter l'action ». Ils ont ainsi pu constater que « la recherche de la clarté interne se traduit par la domination idéologique de certains acteurs par rapport à d'autres, au motif qu'ils ne sont pas assez militants ». Ce sont ainsi les « militants syndicaux et politiques » qui dominent cette production de normes culturelles visant à orienter les comportements car « leur pratique du combat, où la parole est un moyen de mobilisation très fort, leur donne des atouts supplémentaires dans ce combat du Verbe ».

Certains témoignages récoltés dans nos deux coopératives semblent confirmer les analyses de Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty (1983). A Coopcom, le témoignage le plus parlant est celui de Marie, faisant part de l'admiration qu'elle ressentit à l'égard des fondateurs et des anciens à son arrivée : « *quand je suis arrivée à Coopcom, de voir ces gens là qui eux, pour le coup, étaient super politisés, c'était impressionnant. Tout comme leur culture générale* ». Un phénomène que l'on retrouve encore mieux à Imprim'coop au travers du témoignage d'Albert regrettant le départ à la retraite des fondateurs : « *[ils] avaient un charisme, un poids, ils avaient un vécu social, c'était des gens qu'étaient habitués à prendre la parole, c'était vraiment des orateurs (...) ils avaient une grande vision du monde économique, du monde social, et surtout d'[Imprim'coop] (...) Quand ils prenaient la parole c'était toujours des choses très intéressantes qu'ils disaient (...) ces gens partis, on manque un peu de leaders spirituels, des gens qui amènent des visions...* ».

Un phénomène encore plus flagrant à la communauté de Boimondau, où les deux « leaders spirituels » qu'étaient Marcel Barbu et Marcel Mermoz professaient aux nouveaux arrivants un véritable « catéchisme », selon l'expression de ce dernier : « deux fois par semaine : exposé, discussion. Il fallait persuader, convaincre, trouver l'impact et faire en sorte que l'homme adhère à nos principes, à nos idées, à notre structure » (Mermoz, 1978).

3.5.4. Les managers des nouvelles formes organisationnelles et les leaders des organisations autogérées : profils, objectifs et pratiques :

Si certains facteurs favorisent l'accaparement des questions stratégiques par certains leaders (professionnels ou charismatiques), ces derniers se différencient cependant en de nombreux points des encadrants et dirigeants des nouvelles formes organisationnelles. Nous souhaiterions pour finir éclairer ces différences en nous inspirant de l'analyse menée par Albert Meister (1974) différenciant, au sein des associations, les « militants » des « animateurs » qui ont tous deux pour but de favoriser la participation, mais avec des objectifs et des moyens différents. Le portrait qu'Albert Meister brosse des « animateurs » nourrit en effet de nombreuses similitudes avec les « médiateurs » que doivent être les managers actuels, comme nous l'avons évoqué en introduction.

La première distinction opérée par Albert Meister différencie le type de participation sur lequel se fondent ces deux types de leaders : là où le militant se base sur une « participation organisée ou volontaire », l'animateur se base sur une « participation suscitée ».

Par ailleurs, leur profil diffère complètement : le militant est un politicien qui lutte pour le pouvoir ou contre le pouvoir et dont les « techniques de leadership » sont « autodidactes ». L'animateur est quant à lui un « technicien » « formé dans une école ou dans des stages et la tête pleine des subtilités de la dynamique de groupe ».

Cette différence de « statut » imprègne leurs préoccupations, le premier étant plus soucieux du « sens et [du] pourquoi d'une plus grande participation et d'une plus vive conscience sociale » alors que le second se préoccupe du comment et « se centre sur l'amélioration des communications dans les groupes, sur un meilleur emploi du temps, sur une manière plus démocratique de prendre les décisions ».

Cette différence de rôle influe également sur les moyens utilisés : là où le premier cherche « à communiquer et à populariser aux membres sa vision de l'action et du monde » pour obtenir l'adhésion des autres par des moyens « émotionnels, irrationnels », le second opte pour des moyens plus rationnels qui doivent susciter le consentement du groupe pour leur « supériorité » en terme d'efficacité.

Les rapports qu'ils entretiennent avec les autres membres du groupe diffèrent également. L'un comme l'autre peuvent provenir de milieux différents de celui du collectif. Cependant, « alors

que le militant s'y identifie complètement jusqu'à être reconnu comme un des leurs par les membres du groupe, l'animateur reste au contraire lié à une institution extérieure qui, généralement, le rémunère pour sa tâche, laquelle est de susciter la participation des membres à des objectifs fixés par lui et/ou son institution », ce qui lui permet de « rester neutre dans le groupe qu'il anime et de ne pas s'y engager profondément ». Mais il arrive également que « l'animateur cesse d'être l'homme d'un appareil et s'identifie profondément au groupe et que celui-ci le considère comme l'un des siens. Dans ce cas, il est devenu ce que j'appelle ici un militant ».

Tous deux peuvent également fonder leur relation au collectif sur l'empathie. Celle-ci peut cependant différer dans ses objectifs selon que l'on fait face à l'animateur des nouvelles formes organisationnelles ou au militant des organisations autogérées: dans le premier cas, l'empathie peut correspondre à « la simple exploitation de la sensibilité des individus », dans le second elle cherche « l'éveil de toutes les potentialités de la personnalité ». Si le premier use donc lui aussi des moyens « émotionnels et irrationnels » du second, c'est dans une logique rationnelle.

Tous les deux sont également des croyants mais « s'inspirant d'évangiles différents ». Le militant « intro-déterminé » cherche en effet à bouleverser l'ordre social, là où l'animateur est chargé par une « institution » de le maintenir. Le premier développe une vision « conflictuelle de la société et accentue même les tensions afin de dramatiser [son] action », là où le second cherche le consensus et à minimiser le « conflit social » en le désamorçant. Albert Meister entrevoyait d'ailleurs une évolution dans le rôle de l'animation qui nous paraît pour le moins visionnaire : « à partir de la récupération de la contestation, qui fut sa première fonction, elle a insensiblement assumé une fonction de préparation du changement au service de ceux qui l'orientent et le planifient. La faiblesse des mouvements militants a singulièrement facilité ce nouveau rôle de l'animation et l'on peut se demander si notre époque n'est pas celle du début du règne des animateurs... »

Albert Meister relève également des dysfonctionnements intrinsèques à ces deux rôles.

En ce qui concerne le militant, dont le profil et les pratiques sont proches de ceux des leaders des formes organisationnelles autogérées, son comportement peut devenir tyrannique en devenant de plus en plus « directif » voire même « fanatique plaçant la réalisation de ses buts au-dessus de toute considération pour les hommes, obnubilé par les fins aveugles sur les moyens ». Nos constats rejoignent ceux d'Albert Meister. Cette dérive se retrouve à Coopcom où s'opérerait un véritable formatage des nouveaux arrivants pour leur imposer un

fonctionnement qui ne leur accordait plus de place mais qu'ils ne pouvaient remettre en cause « *au nom de la belle idée* ». On la retrouve également chez certains membres de Imprim'coop « *arc-boutés* » sur le projet politique originel de leur coopérative et qui rejettent tout autant les nouveaux arrivants.

En ce qui concerne l'animateur, proche du profil et des pratiques des encadrants des nouvelles formes organisationnelles, celui-ci peut vivre une situation difficile, tiraillé entre les intérêts des « organismes, institutions ou fédérations de groupes » pour lesquels il travaille qui « n'aspirent souvent qu'à limiter les changements le plus possible et faire en sorte que l'intervention des animateurs se borne à réduire les tensions sociales et à faciliter l'intégration des ''animés'' » ; et les intérêts du groupe qui l'incitent à développer une réelle « participation consciente, une autonomie de décision, une véritable démocratie de groupe ». La tension entre les deux n'est pas facile à tenir et nécessite de continuels « ajustements et équilibres ». Ils « ne seront jamais des militants tout en n'étant pas non plus de simples récupérateurs de la contestation des gens ». Une tension que l'on retrouve bien chez le directeur d'agence de SI, oscillant entre ses prétentions démocratiques et ses objectifs de rentabilité qui le mettent face à un vrai dilemme : « *j'ai envie de défendre un modèle de société où on peut appliquer cette logique de confiance, or je sais qu'elle présente ses faiblesses en terme d'expansion commerciale (...) doit-on essayer d'élaborer une entreprise ''humaine'' en connaissant ses faiblesses ou vaut-il mieux abandonner une partie du côté humain pour mieux protéger ses valeurs ?* ».

3.6. Conclusion :

Les formes organisationnelles autogérées mettent ainsi en pratique une autogestion élargie à tous les domaines de l'entreprise (et non pas restreinte aux micro-niveaux techniques comme dans les nouvelles formes organisationnelles) offrant une véritable alternative organisationnelle capable d'outrepasser réellement la division taylorienne du travail entre les tâches de conception et d'exécution, entre les « tâches purement énergétiques d'exécution » et « la sphère générative/programmatrice » dirait Edgar Morin (1977), calque de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés...Du moins à leurs débuts.

La mise en pratique de l'utopie autogestionnaire va progressivement être contrariée par de multiples facteurs qui vont faire dévier ces entreprises vers des formes organisationnelles totalement inverses de celles qu'elles prônent, marquées par la hiérarchisation au détriment du fonctionnement collectif, l'inégalité participative qui vient remettre en cause l'égalité salariale, le déni du pluralisme, la rigidification organisationnelle, l'individualisme et un surinvestissement proche de l'auto-exploitation qui n'est pas sans rappeler la soumission librement consentie recherchée par l'idéologie managériale contemporaine.

Nous nous sommes ainsi attaché dans cette étude à éclairer ces divers facteurs en distinguant :

1) Des facteurs extrinsèques, le contexte social, économique et culturel n'étant pas forcément des plus favorables à l'expérimentation de l'autogestion et à sa généralisation. Le contexte sociotechnique lui-même, pourtant doté d'un imaginaire très proche de l'utopie autogestionnaire (et ce depuis ses origines mais plus encore depuis l'avènement du « web 2.0 » et des logiciels libres), ne représente qu'un espoir parcellaire : si les discours qui entourent les nouvelles technologies représentent une puissante force de relégitimation pour la thématique autogestionnaire, les TIC ne semblent pas la solution miracle aux limites et dérives que connaissent les organisations autogérées. Les brèves études empiriques menées sur le réseau Libre Entreprendre et la Wikipédia francophone montrent en effet que ces formes organisationnelles médiatisées par les TIC connaissent des difficultés similaires à celles auxquelles se heurtent les expérimentations autogérées.

2) Des facteurs intrinsèques qui sont de deux ordres :

Des facteurs tout d'abord organisationnels, tels que la taille et la durée, qui limitent d'emblée la capacité des formes organisationnelles autogérées à se maintenir, à se propager et à réellement incarner une alternative fiable et viable.

Mais surtout des facteurs humains, c'est-à-dire sociaux, culturels, psychologiques et comportementaux, qui révèlent toute la fragilité de ces organisations fondées sur l'humain où aucun système hiérarchique ne vient réguler la complexité de la dynamique sociale entachée de multiples paradoxes.

Cette dernière limite intrinsèque nous révèle ainsi l'espoir parcellaire que représentent les TIC face aux difficultés que rencontrent les expérimentations autogestionnaires : ce n'est pas la technique qui remédiera à des dysfonctionnements en grande partie liés au facteur humain.

La communication non plus d'ailleurs. Cette variable est en effet fondamentale en autogestion car elle participe pleinement au partage des savoirs, du pouvoir et se voit également investie du rôle de régulateur des conflits. Elle prêche cependant dans chacune de ces fonctions, ici encore à cause de multiples facteurs sociaux, culturels, comportementaux, psychologiques qui vont biaiser les échanges et favoriser la concentration du pouvoir aux mains des plus compétents et des meilleurs orateurs. Tout comme la révolution d'Edgar Morin, la communication est donc bien plus un mot-problème qu'un mot-solution.

Ainsi, là où les nouvelles formes organisationnelles nous proposent un changement de type 1, les formes organisationnelles autogérées nous proposent une réelle alternative qui s'avère cependant difficile, voire douloureuse, à mettre en oeuvre et inéluctablement éphémère.

Conclusion : une lecture critique des apports de cette recherche :

Comme nous l'avons indiqué en introduction, ce travail s'inscrit dans une approche critique tant épistémologique que sociologique. Nous souhaiterions en conclusion revenir sur cette première approche pour offrir une lecture poppérienne de notre travail.

Tout ce travail s'inspire en effet du « rationalisme critique » défini par Karl Popper (1997) et a tenté de suivre sa « méthode critique » comportant trois temps :

- 1 « le problème
- 2 les essais de solution
- 3 l'élimination ».

En effet, pour Karl Popper (1997) « les sciences de la nature, ainsi que les sciences sociales, partent toujours de *problèmes* ; elles partent du fait que quelque chose suscite notre *étonnement* ». Tel est bien le point de départ de ce travail : la surprenante actualité de l'utopie autogestionnaire, pourtant réputée obsolète, au regard des discours de la société de l'information, de la communication et du savoir ainsi que des nouvelles formes organisationnelles qui l'accompagnent.

Face à ce « problème », des théories sont proposées pour en offrir une grille de lecture. Nous en avons identifiées deux en introduction :

- Une théorie proche de l'utopie blanche, annonçant l'avènement d'une société autogestionnaire, incarnée par Jean Lojkine (1992)
- Une théorie proche de l'utopie noire, qui y voit bien au contraire la récupération de l'utopie autogestionnaire par le capitalisme parvenant ainsi à renouveler son « esprit » tout en anéantissant sa critique, incarnée par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999).

Pour Karl Popper, ces théories sont à appréhender comme des « essais de solution », elles ne représentent pas un savoir certain mais un savoir conjectural qu'il s'agit de mettre à l'épreuve. S'inspirant de la théorie évolutionniste de Charles Robert Darwin fonctionnant par « sélection » des espèces les plus aptes, Karl Popper (1997) conçoit la science comme

« élimination des erreurs ». Ainsi, pour « résoudre ces problèmes, les sciences usent fondamentalement de la même méthode que celle utilisée par le sens commun : la méthode d'*essai* et d'*erreur*. (...) On essaie et on élimine une solution après l'autre ». La méthode critique, « la méthode des essais et erreurs », fonctionne ainsi par « des anticipations théoriques audacieuses et aventureuses, suivies par des contrôles rigoureux destinés à mettre en évidence et à éliminer les erreurs. C'est la méthode même de la vie, dans son évolution vers des formes de plus en plus complexes » (Popper, 1997).

Telle est la méthode que nous avons suivie en essayant de mettre à l'épreuve les grilles de lecture proposées par Jean Lojkin (1992) d'un côté, Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) de l'autre, pour appréhender la place de l'autogestion dans la société de l'information, de la communication et du savoir. La confrontation de ces hypothèses à nos terrains empiriques nous permet ainsi d'en falsifier certaines et d'en affiner d'autres.

1.1. Le potentiel révolutionnaire des « nouvelles formes organisationnelles » de la société de l'information, de la communication et du savoir :

Ce travail de recherche se proposait ainsi dans un premier temps de « falsifier » les propos enchanteurs, notamment tenus par Jean Lojkin (1992), qui voit dans l'émergence de la « société de l'information, de la communication et du savoir » et des « nouvelles formes organisationnelles » qui l'accompagnent la promesse d'une société autogestionnaire harmonieuse assurant liberté, autonomie et responsabilité pour tous.

Nous avons vu que si les discours entourant la société de l'information, de la communication et du savoir (exposés en introduction) ainsi que les discours des nouvelles formes organisationnelles (disséqués en chapitre II) entretenaient bien de nombreuses similitudes avec la rhétorique autogestionnaire, la mise en pratique des formes organisationnelles dont cette utopie est porteuse restait largement limitée au micro-niveau au sein des entreprises que nous avons étudiées, dessinant ainsi un changement de type 1 fort éloigné de la rupture révolutionnaire annoncée.

Dans la même perspective, nous avons également pour objectif de falsifier l'idée que la société de l'information, de la communication et du savoir telle qu'elle se manifeste actuellement représente un terrain porteur pour l'émergence, le maintien et la propagation des formes organisationnelles autogérées dans un futur imminent.

Nous avons vu au chapitre III que les contextes socioéconomique et socioculturel actuels n'étaient effectivement pas des plus propices pour les formes organisationnelles autogérées. Ils représentent au contraire de puissantes « forces » qui limitent leur actualisation et rendent difficile leur pérennisation et leur propagation.

Le contexte sociotechnique est pour sa part plus complexe : il semble porteur de « propensions » réellement favorables à la relégitimation de l'utopie autogestionnaire et à la propagation des formes organisationnelles dont cette utopie est porteuse. Il ne détermine cependant en rien les formes organisationnelles actuelles, doit composer avec d'autres propensions contraires et ne résout nullement les difficultés et limites intrinsèques auxquelles sont confrontées les organisations autogérées.

A l'encontre du mythe égalitaire et émancipateur qui entoure la société de l'information, de la communication et du savoir, nous nous étions notamment fixés comme objectif d'éclairer les formes et modalités avec lesquelles s'exerce le pouvoir au sein des nouvelles formes organisationnelles qui accompagnent l'émergence de ce régime technico-socio-économique présenté comme démocratique et consensuel.

Nous avons tout d'abord dégager certaines « caractéristiques communes » aux deux nouvelles formes organisationnelles étudiées dessinant une image inédite du pouvoir s'exerçant en entreprise : la figure d'un pouvoir « euphémisé » opérant sur la subjectivité de l'individu et sur la dimension symbolique de l'organisation grâce à un brouillage des frontières de l'entreprise, qui puise désormais dans les sphères privée et publique et se confond avec ses environnements extérieurs. Une évolution que nous avons appréhendée comme le reflet d'une extension du domaine de la gestion à ce qu'il y a de plus humain dans l'entreprise, comme le renforcement de la « rationalisation du monde vécu ».

Une mutation des formes et modalités d'exercice du pouvoir en entreprise que nous avons tentée d'éclairer à l'aide du concept de « violence symbolique » emprunté à Pierre Bourdieu puis de celui de « société de sécurité » emprunté à Michel Foucault (2004 b) et complété sous la dénomination « société de contrôle » par Gilles Deleuze (1990 ; 2004), Félix Guattari (2008), Maurizio Lazzarato (1992 ; 2000 ; 2004) ou encore Michael Hardt (1998) Antonio Negri (2000 a ; 2000 b).

La mobilisation des approches foucaaldiennes nous a notamment permis de souligner la place centrale qu'occupe le savoir dans le développement des technologies de pouvoir contemporaines. Une approche que nous avons souhaitée alimenter en soulignant la place prépondérante des Sciences Humaines et Sociales dans le développement des pratiques managériales actuelles, telles que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie et surtout la

communication. Nous nous sommes ainsi attachés à montrer le rôle fondamental qu'occupe cette dernière dans les formes et modalités d'exercice du pouvoir en entreprise tout en soulignant la conception instrumentale et réductrice qui en est faite.

Nous avons également cherché à éclairer ces formes et modalités d'exercice du pouvoir en opérant un rapprochement entre la société de l'information et de la consommation, entre les pratiques managériales et publicitaires, qui semblent finalement se nourrir du même mythe et opérer selon les mêmes modalités d'exercice. Tout en éclairant la « sève du mythe » contemporain et ses modalités de mise en œuvre, ce détour nous a permis de souligner une nouvelle fois le rôle central que tiennent les Sciences Humaines et Sociales dans l'émergence et le développement des techniques de pouvoir contemporaines mais surtout celui de la critique libertaire, qui non seulement les rend nécessaires mais plus encore les nourrit.

Ces quelques détours nous auront ainsi permis de remettre en cause le bouleversement civilisationnel que prétend incarner la société de l'information, qui semble se situer dans le prolongement des technologies de gouvernementalité de la société de sécurité et de la société de consommation.

Ce travail nous a ainsi permis de nuancer la « nouveauté » de l'esprit actuel du capitalisme et des formes de pouvoir contemporaines et d'ainsi, nous l'espérons, alimenter les hypothèses de Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999).

Il nous a également permis de falsifier les hypothèses de Jean Lojkine (1992) qui voyait dans la société informationnelle l'avènement d'une société autogestionnaire.

Autant de propositions d'interprétations qui doivent être appréhendées avec précaution comme nous y invite Karl Popper. Nous le rappelons une nouvelle fois, elles ne peuvent prétendre à être autre chose que des essais, des conjectures cherchant à éclairer les phénomènes actuellement à l'œuvre dans la société dite de l'information, de la communication et du savoir.

Si conjecturaux qu'ils soient, ces « essais » d'interprétations nous semblent cependant répondre aux instructions formulées par plusieurs auteurs pour quiconque tente d'appréhender cette société dite « de l'information, de la communication et du savoir » et prétend alimenter les Sciences de l'Information et de la Communication.

Nous pensons tout d'abord, avec ce travail, avoir répondu à l'injonction de Gaëtan Tremblay (1996), évoquée en introduction, selon laquelle « il faut procéder à des études minutieuses de

l'organisation du travail, des modes de régulation et des usages sociaux avant d'inférer des propositions globalisantes sur la ''révolution de l'information'' ». Une mise en garde également formulée par Philippe Breton et Serge Proulx (1993) pour qui « tout progrès dans les sciences de la communication » passe impérativement par « le développement de recherches concrètes, d'études de terrain, qui sont les seules bases possibles pour les comparaisons et d'éventuelles généralisations ». Un conseil que l'on retrouve encore chez Françoise Bernard (2005) qui encourage les recherches sur la « société de l'information » à « conduire des études empiriques sur les niveaux macro, méso et micro des évolutions en cours » en regrettant que « les études méso qui portent notamment sur les formes et les pratiques organisationnelles sont encore trop négligées ».

En s'appuyant sur un terrain concret composé de deux entreprises du secteur des TIC nous espérons avoir répondu à cet écueil. Nous sommes cependant conscient de la dimension très restreinte de notre terrain, mais, comme le souligne Pascal Froissart (2007), « est-il utile de multiplier les méthodes et les terrains pour parvenir à un bon travail de recherche ? Non, c'est même le contraire : plus une problématique est pointue, plus elle nécessite l'approfondissement et l'exploitation des données issues d'un terrain restreint ». Ces propos ne doivent cependant pas décourager la poursuite de ce travail qui reste, en l'état actuel, embryonnaire et ne peut prétendre déboucher sur une théorie complète, cohérente et solide.

Françoise Bernard (2005) encourage également ceux qui s'intéressent à « la société de l'information » à « ouvrir les boîtes noires des processus et procédures de naturalisation de construits socio sémiotiques, rendre visible ce qui ne l'est pas, faire entendre ce qui est inaudible, non explicité ou tu ».

Une tâche que nous avons tentée de mener en nous armant d'une approche communicationnelle et complexe des organisations, inspirée de la méthode morinienne et du champ de la communication organisationnelle qui travaillent à ouvrir conjointement les boîtes noires organisationnelles et communicationnelles.

Dans une approche sociologique critique, nous avons également cherché à mettre en lumière des formes de pouvoir « euphémisé » en nous inspirant du concept bourdieusien de « violence symbolique ».

Plusieurs auteurs en Sciences de l'Information et de la Communication nous invitent également à complexifier la notion de communication, dont certains aspects sont évacués par « le discours de la société de communication » qui « occulte le versant caché de la société de communication, cet ubac chargé d'ombres inquiétantes » (Neveu, 2006).

Tel est le travail que nous avons mené en montrant la place centrale qu'occupe la communication dans les formes et modalités avec lesquelles s'exerce le pouvoir dans les entreprises contemporaines et en soulignant la conception instrumentale et réductrice qui en est faite. Une interprétation que nous avons souhaitée approfondir en opérant un rapprochement entre les pratiques managériales, les techniques publicitaires, la société de l'information et la société de consommation. Dans cette perspective, la communication nous est apparue, certes centrale dans la société actuelle, mais pour y être mise eu service du développement des dispositifs coercitifs plutôt que démocratiques.

Ce travail nous semble ainsi répondre aux attentes de Philippe Breton (2000) pour qui « tout se passe comme si le XXème siècle, tout en libérant la parole comme jamais aucune autre société ne l'avait fait depuis la période classique, se désintéressait de la façon dont celle-ci fonctionnait » avec pour conséquence « que toutes les pratiques du convaincre se développent aujourd'hui en dehors du regard de l'Université et, d'une façon plus générale, hors du monde de la culture ». Cet auteur tient ainsi pour nécessaire de

Reprendre là où elle a été laissée la tradition critique de recherche sur les procédés manipulatoires. Il faut s'interroger sur ces catégories que l'on dit dépassées, ou réservées à l'histoire, et se demander si les méthodes employées par la propagande et la désinformation ne sont pas encore vivaces aujourd'hui. Il faut se demander également s'il n'y a pas eu innovation dans ce domaine et si des pratiques nouvelles ne sont pas apparues. Il faut également chercher à mieux comprendre la faible résistance de nos sociétés à des procédés dont les effets sont inédits et mal connus (Breton, 2000)

Autant de questions auxquelles nous nous sommes confrontés dans le deuxième chapitre de ce travail.

Cette approche critique se révèle ainsi une tâche délicate qui doit éviter certains écueils. En effet, comme le souligne Brenard Miège (1989): « malgré les apparences brillantes dont elle se pare souvent, la communication est sans doute bien cette "violence contrainte douce" dont parle le formateur Jean Sur. Mais il ne suffit pas d'en rester à cette caractérisation ; l'essentiel est de localiser les lieux où elle intervient, d'identifier les fonctions sociales et de préciser en quoi – et pour qui- elle participe aux changements sociaux ». Diverses problématiques auxquelles nous avons tenté d'apporter un éclairage en ancrant notre travail dans un lieu social précis : celui de l'entreprise. Un lieu particulier qui nous a notamment permis d'éviter l'« erreur théorique », dénoncée par Bernard Miège (2008) - notamment à l'encontre de Manuel Castells - consistant à « se concentrer sur les phénomènes affectant le mode de développement (sociétal) indépendamment des mutations affectant le mode de production ».

A partir des constats que nous avons pu effectuer au sein de deux entreprises du secteur des TIC, nous avons proposé d'interpréter la communication d'entreprise comme un dispositif instrumental d'extension du domaine de la gestion aux domaines purement subjectif et symbolique ayant pour fonction de « travailler » les représentations que l'on se fait de l'entreprise et des relations hiérarchiques, non tant pour travestir la réalité que pour faire advenir une réalité où le monde de l'entreprise est considéré comme un lieu épanouissant et une institution centrale de la société afin de favoriser un large courant de sympathie à son égard. Dans cette perspective, nous avons proposé d'interpréter la communication d'entreprise comme un « outil » de développement des techniques de gouvernementalités issues du XVIII^{ème} siècle et de voir dans la société de l'information, de la communication et du savoir non pas un « bouleversement social » mais le simple prolongement de la société de consommation.

Une interprétation résolument critique qui nous permet de distinguer clairement « science et idéologie » (Breton et Proulx, 1993) et qui invite, dans une perspective poppérienne, à appréhender l'engouement suscité par les discours de la société de l'information, de la communication et du savoir comme « un *moment dogmatique* » préscientifique qui précède nécessairement « le *moment critique* » scientifique. En effet, « c'est seulement lorsqu'un dogme est établi comme une espèce d'arrière-fond que l'on peut commencer à critiquer ; et ensuite seulement que le dogme, l'arrière-fond de la discussion critique, peut-être inclus lui-même dans la critique. Car on a besoin d'abord d'un cadre de discussion solide. Ensuite on peut confronter divers cadres de ce genre, et passer à leur discussion critique » (Popper, 1997).

Une interprétation critique qui invite également à « séparer clairement entre science et technique » comme nous le conseillent Philippe Breton et Serge Proulx (1993) qui s'interrogent sur la transposition « dans les sciences sociales et humaines [de] l'équivalent de la "technoscience" qui permet à la fois de comprendre le réel et de le manipuler ». Un phénomène qui inquiète tout autant Philippe Breton (2000) classant parmi les traits caractéristiques des méthodes de manipulation actuelles « la rencontre, très contemporaine, entre le domaine du convaincre et les théories scientifiques qui prétendent à une maîtrise de l'être humain et de sa parole ».

En soulignant la place centrale qu'occupent les Sciences Humaines et Sociales et plus particulièrement la communication dans les formes et modalités d'exercice du pouvoir contemporain, ce travail participe lui aussi à mettre en lumière et à interroger cette intrication

forte qui lie savoir et pouvoir tout en soulignant qu'elle est loin d'être nouvelle comme nous l'apprend Michel Foucault.

Cette approche critique de la communication présente cependant le danger de prendre « en charge une contre-mythologie qui démasque dans le thème d'une société de communication les dérives vers un univers qui réalise les utopies d'Huxley ou d'Orwell ». L'approche critique court ici le risque de se satisfaire d'une simple « inversion des polarités du mythe [qui] en partageant quelques présupposés centraux : sur la toute puissance des déterminismes technologiques, la faible capacité des acteurs sociaux à résister aux messages, à en négocier la réception, la cécité aux évolutions de la morphologie sociale qui rendent possibles les changements des grands référents imaginaires » (Neveu, 2006). Autant d'écueils que nous espérons avoir évités en soulignant la capacité critique des récepteurs face aux discours institutionnels dans le chapitre II et en montrant, dans le chapitre III, l'horizon utopique dont est porteur l'imaginaire des TIC tout en tempérant leur capacité à déterminer totalement les formes organisationnelles actuelles et à venir. Si les TIC sont effectivement porteuses de puissants « référents imaginaires » qui semblent favorables à un bouleversement de la « morphologie sociale », les études empiriques que nous avons menées sur les formes organisationnelles médiatisées par les TIC (les communautés du logiciel libre - telles le réseau Libre Entreprendre –et du « web 2.0 » - telles Wikipédia) ont anéanti toute dérive de notre travail vers le déterminisme technique. Nous avons ainsi cherché à ne pas reproduire la double distorsion dont sont victimes les formes organisationnelles médiatisées par les TIC et plus particulièrement par les logiciels libres, du fait des discours enchantés des acteurs du libre eux-mêmes - qui ont tendance à les idéaliser en passant sous silence « les difficultés de la mise en application du modèle qu'ils défendent » - mais également de « certains intellectuels » qui « en conférant aux expériences du logiciel libre une portée sociale générale, minimisent la spécificité d'un mouvement dont les enjeux sont –avant tout, bien que non exclusivement- internes au secteur informatique ». Ces études empiriques nous ont ainsi sauvé de ce réductionnisme dénoncé par Sébastien Broca (2008) qui tend « à ramener des phénomènes hétérogènes à une grille d'explication unique, faisant fi des spécificités des différents domaines de la vie sociale ». Ainsi, comme nous l'avons souligné en conclusion du chapitre III, ce n'est pas la technique - si nouvelle et révolutionnaire soit-elle - qui apportera une solution aux problématiques avant tout humaines auxquelles sont confrontées les formes organisationnelles autogérées.

Notre troisième chapitre nous a également permis de développer une conception moins « orwellienne » de la communication en entreprise en nous intéressant aux pratiques des formes organisationnelles autogérées. Un terrain peu banal qui nous permet de dépasser le

« paradoxe » souligné par Bernard Miège (1989) selon lequel « l'avancée de la communication dans les champs sociaux les plus divers n'[a] pas encore abouti à accentuer les différences et à mettre en évidence les façons opposées ou contradictoires de l'employer ». Certes, la communication à l'œuvre dans ces formes organisationnelles est loin de concrétiser le mythe habermassien d'une société harmonieuse autorégulée par l'agir communicationnel. Mais non pas parce que la communication y est appréhendée comme un outil de manipulation totalitaire. Ceci tient principalement au fait que la communication y est « brouillée » par de multiples facteurs, notamment humains - dont certains ont d'ailleurs été mis en lumière par Jürgen Habermas lui-même et que nous avons tentés d'éclairer.

1.2. Le potentiel subversif des formes organisationnelles autogérées dans le contexte de la société de l'information, de la communication et du savoir :

Ce travail se proposait également en introduction de « falsifier » l'hypothèse d'une obsolescence totale de l'utopie autogestionnaire et de mettre à l'épreuve son potentiel subversif quant aux nouvelles formes organisationnelles.

Nous avons ainsi souligné dès le premier chapitre l'actualité et la pertinence de cette utopie au regard des bouleversements prétendument induits par l'émergence de la société de l'information, de la communication et du savoir. L'idéal-type des formes organisationnelles autogérées que nous avons établi au premier chapitre révèle en effet la place centrale qu'occupent les variables communicationnelles, informationnelles et cognitives dans ce type de structure à vocation émancipatrice et égalitaire. Autant de facteurs qui font des entreprises autogérées des formes organisationnelles tout à fait adaptées pour répondre aux enjeux portés par les discours de la société de l'information, de la communication et du savoir.

Le troisième chapitre fut consacré à confronter cet idéal-type aux pratiques concrètes de deux formes organisationnelles autogérées pour mieux comprendre le fonctionnement réel de ce type de structure et ainsi interroger leur potentiel subversif.

Ce point de notre travail nous semble être le plus crucial en termes d'apport de nouvelles connaissances sur les formes organisationnelles (des connaissances qui, répétons le encore, n'ont pas prétentions à fournir un savoir certain mais seulement hypothétique). Les études sur l'autogestion sont en effet largement délaissées depuis trente ans. Et même dans les années 1970, contexte des plus porteurs pour ce type de structure s'il en est, ces études semblent

avoir été plus théoriques qu'empiriques. Ce sont en effet ceux que Daniel Mothé (1980) nomme les « doctrinaires » et les « politiques » qui ont investi ce thème, mais aucun d'eux « ne travaill[ait] vraiment sur la réalité vivante du fonctionnement concret des organisations existantes », « seuls quelques sociologues en marge des organisations politiques travaill[aient] sur ces questions mais leurs travaux n'[avaient] aucune influence ni sur les programmes, ni sur leurs actions ». Parmi ceux-ci nous pouvons noter Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier, Marie-Odile Marty (1979 ; 1982 ; 1983) et Albert Meister (1963 ; 1964 ; 1970 ; 1974 ; 1981), dont nous avons pleinement sollicité les travaux. Nous espérons ainsi par ce travail avoir alimenté la veine scientifique initiée par ces chercheurs, largement exsangue en France depuis trente ans.

C'était d'ailleurs un programme de recherche encouragé par Michel Foucault (2004 b) qui s'intéressait autant à « la manière dont on conduit la conduite des hommes » qu'aux « insurrections de conduite » qui émergent en réaction et qui s'offrent comme « alternative à la conduite gouvernementale ». Parmi celles-ci, Michel Foucault (2004 b) note « les soviets, les conseils ouvriers », des formes organisationnelles proprement autogérées dont il souligne qu'« il serait assez intéressant de voir comment ces séries d'insurrections, de révoltes de conduite se sont propagées, de quels effets elles ont été sur les processus révolutionnaires eux-mêmes, comment ces révoltes de conduite ont été contrôlées, reprises en main, et quelle était leur spécificité, leur forme, leur loi interne de développement ».

Au-delà de la compréhension que ces études peuvent nous apporter sur les organisations à « fonctionnement collectif » comme les appellent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier, Marie-Odile Marty (1983), nous tenons ainsi les formes organisationnelles autogérées pour porteuses de multiples enseignements sur les phénomènes de changement organisationnel, comme nous allons à présent tenter de le montrer. En effet, comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier, Marie-Odile Marty (1983) « de telles expérimentations sociales des rapports sociaux de production sont encore loin d'avoir livré les clés de leurs fonctionnements (...) Et c'est probablement en étudiant concrètement le fonctionnement de ces expériences qu'on pourra améliorer la connaissance de ces processus de changement ».

Nous ne pouvons ici cacher les a priori positifs que nous avons au début de cette recherche envers les formes organisationnelles autogérées. Même si nous avons pris soin d'adopter une attitude prudente à leur égard en envisageant les éventuelles difficultés, contradictions et échecs que nous allions rencontrer, nous sous-entendions implicitement démontrer que les formes organisationnelles autogérées représentaient réellement une alternative, nous plaçant ainsi dans une posture plus vérificatrice que falsificatrice.

Comme nous l'avons souligné en introduction, les Sciences Humaines et Sociales favorisent cet investissement subjectif du chercheur : étudiant l'homme, il fait lui-même parti de ses propres objets d'étude et les problématiques qu'il affronte le concernent plus ou moins directement. Il ne peut partir sans a priori sur ces sujets qui le concernent d'aussi près. Un écueil particulièrement prégnant lorsqu'il est question d'autogestion, un sujet qui n'est pas neutre et qui engage la personnalité du chercheur comme nous l'avons vu en introduction avec Albert Meister (1981). Comme le souligne Jacques Grand'Maison (1975) qui a lui aussi travaillé sur ce sujet : « c'est un domaine où experts et profanes ont à exercer un sens critique aiguisé vis-à-vis de leurs propres conditionnements de perception (appartenances culturelles, tendances politiques et idéologiques, statut social et professionnel, intérêts économiques propres, héritage particulier, etc.) ».

Cet engagement subjectif et presque militant du chercheur pose problème. En effet, comme l'explique Karl Popper (1997), « nos perceptions sont en partie dominées par nos attentes et nos intérêts du moment. (...) Je suis actif et je cherche, et, en cherchant, j'interprète certaines choses d'une certaine manière, parfois complètement en fonction des buts et des désirs du moment ». Nous courrions ainsi le risque de rester aveugles à certains aspects problématiques des formes organisationnelles autogérées, trop éloignées de l'image idyllique que nous nous en faisons.

Loin de nous l'idée de nous livrer ici à un quelconque aveu d'échec réduisant à néant les prétentions de ce travail. Ce retour réflexif sur soi fait en effet partie intégrante du travail scientifique, surtout de celui qui se revendique de la méthode critique. Comme l'explique Philippe Le Guern (2007), il est nécessaire de rendre compte « de ses erreurs de méthodes ou de ses échecs, de ses a priori, de ses dispositions mentales, de ses affects... Loin de constituer des scories anecdotiques ou des aveux de maladroites méthodologiques, la mise au jour de ces éléments conduit à souligner le rôle essentiel de la réflexivité dans la conduite et la validation scientifique de l'enquête par l'observation ».

Cependant, au-delà des influences de nos constructions théoriques et de nos « préférences » personnelles - plutôt favorables envers ce type de structure - nous avons tenté de rester ouverts à ce que les faits étudiés pouvaient nous apprendre. En effet, comme l'explique Karl Popper (1998), si « une théorie scientifique dépend en grande partie de notre point de vue, de nos intérêts et *ces derniers* sont liés en règle générale à la théorie ou à l'hypothèse que nous voulons examiner (...) elle dépend aussi des faits qu'il s'agit de décrire ».

Et les « faits » nous ont appris beaucoup. Ils nous ont tout d'abord confirmé la réelle alternative que nous proposent ces formes organisationnelles, pratiquant une autogestion

élargie à tous les domaines de l'entreprise et ainsi capables d'outrepasser la sacro-sainte coupure entre la conception et l'exécution du travail, les domaines stratégiques et techniques, calque de la distinction entre dirigeant et dirigé...du moins à leur début. La confrontation de nos études de cas avec d'autres travaux sociologiques s'étant intéressés aux formes organisationnelles autogérées nous a ensuite sensibilisé aux nombreuses difficultés que rencontrent ce type de structure et qui sont loin de se limiter aux seuls facteurs contextuels. Nous avons ainsi tenté de livrer une analyse honnête des formes organisationnelles autogérées en soulignant leurs limites intrinsèques mais surtout les dérives qu'elles connaissent. En nous appuyant sur les travaux d'Albert Meister, les organisations autogérées nous sont ainsi apparues porteuses d'une dégénérescence intrinsèque qui peut les faire dériver vers des formes organisationnelles totalement inverses de celles qu'elles prônent, marquées par la hiérarchie, l'inégalité, la dénégation du pluralisme, la rigidification organisationnelle, l'individualisme, ou l'auto-exploitation.

Ce dernier point, qui n'est pas sans rappeler l'idéologie managériale des nouvelles formes organisationnelles, nous a beaucoup interrogé. Avec l'appui des conclusions d'Albert Meister, il nous a conduit à nous demander si l'autogestion incarnait réellement une forme organisationnelle subversive quant à ces nouvelles formes organisationnelles. Arrivé à ce point de notre réflexion, nous aurions en effet pu tirer la conclusion que c'est moins les nouvelles formes organisationnelles qui se rapprochent des innovations socio-organisationnelles offertes par l'autogestion (ce dont on se doutait plus ou moins aux vues des études consacrées) que les formes organisationnelles autogérées qui, dans leurs dérives, se rapprochent dangereusement de l'idéologie managériale contemporaine (ce dont on se doutait déjà moins).

Nous avons ainsi tenu dans une dernière partie à comparer point par point non plus seulement les pratiques des nouvelles formes organisationnelles et des formes organisationnelles autogérées, mais leur portée et leurs effets. En comparant les phénomènes de brouillage des frontières, de soumission librement consentie, d'accaparement des questions stratégiques et de leadership nous avons ainsi souligné les différences fondamentales qui opposent les formes organisationnelles autogérées aux nouvelles formes organisationnelles.

Il ne s'agit pas ici d'opérer un « sauvetage de dernière minute » de l'autogestion visant à camoufler plus ou moins grossièrement les constats moins glorieux précédemment opérés. Nous ne nions pas les échecs de l'autogestion. Bien au contraire, nous tentons d'en tirer tous les enseignements possibles. Comme nous le conseille Karl Popper (1998), malgré nos

déconvenues, nous devons rester optimistes et « apprendre du *présent*, de la réalité, ce qu'il est *possible* de réaliser ».

Nous tenons ainsi ces interprétations, ces « connaissances » a posteriori falsifiant en partie nos a priori positifs de départ, comme des plus utiles pour comprendre les formes organisationnelles autogérées, et plus globalement les phénomènes organisationnels dans leur ensemble.

Notre travail nous semble tout d'abord porteur d'enseignements forts pour l'autogestion. En effet, comme le soulignent Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier, Marie-Odile Marty (1983) : « la force de cette idée politique est d'associer l'idéal démocratique à une nécessaire prise en compte d'une autre conception de la gestion des rapports de production (...). La faiblesse de cette perspective provient du manque de compréhension des fonctionnements sociaux, qui dans n'importe quelles structures organisées peuvent détourner les meilleures intentions égalitaires et les plus parfaits règlements démocratiques ». Ces trois auteurs tiennent ainsi pour « nécessaire » l'« exploration des fonctionnements collectifs à caractère non hiérarchique si l'on veut que l'idée autogestionnaire trouve progressivement sa mise en œuvre effective » malgré ses dérives intrinsèques qui nous paraissent comme autant d'échecs.

Face à ces dérives, nous adhérons totalement aux conclusions d'Eugène Enriquez pour qui :

Ce n'est que lorsque les membres des organisations ne se refuseront pas à faire un constat lucide, aussi difficile soit-il, à traiter l'organisation comme lieu à la fois de vie et de mort, le pouvoir comme garant du fonctionnement, grâce et malgré ses aspects interditeurs, qu'émergeront peut-être des modalités de structures dans lesquelles la règle ne sera pas la norme, le pouvoir l'imposition, et où la vie de l'organisation ne sera pas le but de la vie de chacun. (...) C'est peut être en prenant conscience que l'organisation sociale idéale est impensable, que toute organisation peut être à la fois constituante d'aliénation et de désaliénation, que le sujet divisé ne sera jamais un sujet compact, unique, sans problèmes, qu'il est possible d'envisager concrètement la création d'organisations non répressives et moins aliénantes où l'imaginaire créateur trouvera son champ d'application, où la parole inventive pourra se déployer. (...) Sans espoir immodéré et sans illusion, mais également sans angoisse ni déchirement (Enriquez, 1997)

Mettre à jour les dérives et échecs de l'autogestion, les accepter et travailler à leur résorption devient en effet urgent pour ne pas voir une fois de plus « la nouvelle vague s'enfoncer dans ses expériences, tenter de soulever un vieux monde qui n'en veut pas, (...) s'ingénier à trouver de nouvelles manières de produire, discourir sur la fin de ce monde et imaginer celui

qu'elle fera naître...en un mot, refaire les mêmes erreurs et se laisser prendre aux mêmes pièges que la communauté de travail et, avant elle, la coopérative de production » (Meister, 1974). Ce travail espère ainsi œuvrer à contrecarrer la « loi » énoncée par Albert Meister (1974), « celle de l'incommunicabilité de l'expérience et de la nécessité de répéter l'erreur ».

De nos analyses, nous souhaiterions plus précisément souligner les quelques enseignements que nous tenons pour les plus importants quant au développement et à la pérennisation des formes organisationnelles autogérées.

Le premier est celui de son impossible institutionnalisation qui est moins à appréhender comme un échec certain des expérimentations autogestionnaires que comme leur planche de salut. C'est en effet leur réorganisation permanente - qui empêche précisément leur institutionnalisation - qui peut également par là même leur permettre de contrecarrer l'évolution dégénérative qu'elles connaissent, un processus apparemment inéluctable selon les nombreux de travaux d'Albert Meister.

Cette réorganisation permanente peut engendrer l'éclatement de la structure comme le montre l'exemple de Coopcom. C'est un moment extrêmement « *douloureux* » à vivre pour les membres comme nous l'avons vu. Si cette issue a l'avantage de nous apprendre à accepter la mort, condition nécessaire à l'émergence d'une société réellement autonome pour Cornélius Castoriadis (1986), elle n'est certainement pas tenable sur le long terme. Mais le processus de réorganisation permanente nécessaire à l'intégrité des formes organisationnelles autogérées n'est pas incompatible avec leur pérennisation et peut également s'opérer par l'acceptation de la différence, du pluralisme et de la nouveauté dont sont notamment porteurs les nouveaux membres. C'est sur cette question que nous souhaiterions attirer en premier lieu l'attention des théoriciens et praticiens de l'autogestion, actuels et futurs.

Nous souhaiterions ensuite souligner que l'enjeu prioritaire actuel de l'autogestion nous semble moins être la lutte contre le capitalisme et toutes les formes d'aliénation qui l'accompagnent que ses propres facteurs de dégénérescence intrinsèques, tout aussi porteurs d'aliénation. A nos yeux, il s'agit désormais pour les autogestionnaires non plus seulement d'être critiques mais également et avant tout d'être autocritiques pour favoriser le développement et la viabilité de ce type de forme organisationnelle et leur permettre ainsi de se hisser véritablement au rang des alternatives possibles.

Pour ne pas « répéter l'erreur », comme dirait Albert Meister (1974), et succomber à cette trop grande « indulgence » que Gilles Delannoi (2008) identifie comme « la principale faiblesses morales et intellectuelle de la gauche depuis un siècle », nous invitons les théoriciens et

praticiens de l'autogestion à adopter la posture autocritique défendue tant par Edgar Morin que Karl Popper, seule garante de la lucidité et du réalisme pour lesquelles Eugène Enriquez (1997) plaide. Une invitation également formulée par Gilles Delannoi (2008) pour qui « devant l'insuccès d'une utopie », il ne faut pas « se contenter d'une soumission à la réalité faite à contrecœur et sans retour explicatif » mais faire « la part de ce qui a échoué, de ce qui relevait de passions destructrices, de la bêtise, de la simplification ».

Nous avons tenté d'éclairer les nombreux facteurs qui participent à la dégénérescence de ce type d'organisation, et ce au-delà de ceux qui sont strictement contextuels. Des facteurs organisationnels certes mais également comportementaux, sociaux et culturels qui soulignent l'importance cruciale du facteur humain dans ce type de structure, introduisant des distorsions de taille entre, d'un côté, le projet et ses finalités (à savoir l'éradication de la domination de l'homme sur l'homme), et, de l'autre, sa mise en application et les conséquences réelles sur lesquelles vont déboucher ces pratiques.

L'importance des déviations introduites par le facteur humain et la complexité de la dynamique sociale invite ici encore les autogestionnaires à adopter une posture autocritique proche de l'herméneutique de soi antique telle que définie par Michel Foucault comme une « introspection vigilante », une « vigilance soupçonneuse de ses propres affects », une « tension vigilante d'un soi qui veille surtout à ne pas perdre le contrôle de ses représentations, à ne pas se laisser envahir ni par les peines ni par les plaisirs. »³⁹⁴.

De par ces importantes distorsions, les formes organisationnelles autogérées nous semblent porteuses de riches enseignements concernant les phénomènes organisationnels, et plus particulièrement en ce qui a trait aux phénomènes de changement organisationnel. Elles nous révèlent en effet que ce n'est pas forcément les dirigeants ou les salariés qui bloquent le changement organisationnel pour conserver leurs « acquis » comme on aime à le penser. La complexité de la nature humaine, de la dynamique sociale elle-même introduit des biais entre les théories organisationnelles - si parfaites sur le papier - et les pratiques – qui vont parfois à l'encontre totale de l'effet recherché et ce *même avec les plus pures intentions et la meilleure volonté du monde*.

Les formes organisationnelles autogérées nous permettent ainsi d'étudier en pratique cette « écologie de l'action » mise en lumière par Edgar Morin (1980), processus qui emporte nos actions dans la dérive par un « jeu d'inter-rétroactions qui les arrachent à leur source organisatrice et à leur sens finalisateur, pour les entraîner dans des processus et des directions

³⁹⁴ GROS, Frédéric. « Situation de cours ». FOUCAULT, Michel (2001 b). *L'herméneutique du sujet. Cours au collège de France 1981-1982*. Paris : Gallimard, 540 pages. ISBN : 2-02-030800-2

toutes autres, voire contraires ». Elles nous offrent ainsi l'occasion de « réfléchir écologiquement sur tant de révolutions déviées, ''trahies'', pourries, devenant contre-révolutions, créant parfois même un asservissement pire que l'asservissement qu'elles ont aboli » (Morin, 1980).

Les distorsions que connaissent les expérimentations autogérées nous révèlent également l'existence de formes organisationnelles que l'on pourrait qualifier, dans le sillage de Christian Le Moëne³⁹⁵, d' « infra rationnelles » et, conséquemment, d' « infra langagières », c'est-à-dire de formes organisationnelles qui émergent et se propagent sans qu'on en soit conscient et sans que l'on puisse totalement les expliciter : tout ne passe pas par la raison et le langage.

On retrouve ici pleinement la troisième « blessure narcissique » infligée par Sigmund Freud³⁹⁶ à l'homme et à ses croyances anthropocentriques en lui montrant qu'il ne maîtrise pas la totalité de ses pensées et de ses actes : l'humanité « ne peut pas prétendre à la pleine conscience et à la maîtrise de ce qu'elle est et de ce qu'elle fait » (Castoriadis, 2009).

Nous souscrivons ainsi pleinement aux hypothèses actuellement développées par Christian Le Moëne considérant les formes organisationnelles comme des formes anthropologiques susceptibles d'acquérir une certaine autonomie par rapport à ceux qui les implantent, capables de reproduire des normes indépendamment, et même à l'encontre, des intentions de ceux qui les ont mises en place. Il arrive ainsi, comme le montrent bien les formes organisationnelles autogérées que nous avons étudiées, que les « formes projets » échappent à ceux qui les ont inventées, que les ordres voulus se transforment en ordres non voulus.

Comme le souligne Cornélius Castoriadis (1975) dans la première partie de son ouvrage *L'institution imaginaire de la société* consacrée à la critique du marxisme : « l'on constate alors, avec Engels, que ''l'histoire est le domaine des intentions inconscientes et des fins non voulues''. Les résultats réels de l'action historique des hommes ne sont pour ainsi dire jamais ceux que les acteurs avaient visés ». Edgar Morin (1975) lui aussi critique Karl Marx pour avoir « oublié que l'homme fait problème et [avoir] continué de l'ignorer en ignorant Freud (...) Le marxisme était dépassé par l'homme réel ».

A l'instar de Christian Le Moëne et Cornélius Castoriadis, Philippe Corcuff nous encourage lui aussi à abandonner cette croyance en une conscience totale que l'on retrouve tant dans la

³⁹⁵ Nous nous appuyons ici sur une conférence tenue par Christian Le Moëne à la réunion du groupe Org&Co du 5 février 2009 au CLEMI

³⁹⁶ Après Copernic avec l'héliocentrisme où l'humanité n'est plus le centre de l'univers puis Darwin et la théorie de l'évolution où l'humanité n'apparaît plus comme absolument séparée de l'animalité

théorie et le projet révolutionnaire marxiste que dans l'analyse contemporaine des formes de pouvoir en termes de « théorie du complot ».

Philippe Corcuff (2004) dénonce ainsi ces « ambitions à saisir le ''tout'' » qui sévissent au sein de la critique sociale contemporaine, notamment altermondialiste, et qui dérivent vite en « théorie du complot » - dans leur version subjectiviste et volontariste - ou en dénonciation de « la toute puissance supposée du ''système'' » - dans leur version objectiviste et économiste. Une volonté d'unité et de cohérence qui nous donne l'agréable impression de saisir le monde et de le comprendre mais qui reste aveugle aux « hétérogénéités », aux « discordances temporelles » et aux « embardées aléatoires du monde » qui ne cessent de « déborder sans cesse ces prétentions totalisatrices ».

En s'appuyant sur les travaux de Pierre Bourdieu, Philippe Corcuff (2004) nous encourage alors à nous désespérer de ces « explications en termes d'intentions, et plus particulièrement d'intentions malfaisantes et cachées » où « quelques puissants organiseraient dans l'ombre le cours du monde », des explications qui surestiment « la composante consciente des logiques sociales comme leur cohérence », qui survalorisent « la conscience et la volonté de quelques individus dans l'analyse au détriment de la part non-consciente des phénomènes sociaux comme des multiples circonstances qui ne dépendent pas de nous ». Une posture que l'on retrouve chez Valérie Carayol (2004) pour qui « il se pourrait que certaines pratiques de contrôle, qu'elles mettent en œuvre une violence symbolique ou une violence psychologique ne soient pas le produit de décisions volontaristes, mais des effets résultants d'un ensemble d'opérations, qui n'aient pas été sciemment programmées par un opérateur exogène ».

Cette posture reste cependant difficile à adopter du fait de la fascination qu'exerce « le caché » mais surtout de « la difficulté à concevoir la complexité abstraite des processus sociaux » (Corcuff, 2004). Elle s'avère cependant nécessaire pour que la critique sociale soit réellement critique et ne se contente pas d'« inverser » l'image dominante en partageant l'un de ces présupposés fondamentaux : celui d'« une conception des processus sociaux et historiques dérivant des calculs conscients des individus » (Corcuff, 2004). La critique sociale, et les Sciences Humaines et Sociales qui peuvent lui servir de guide, doivent ainsi rester « sensible aux fragilités de l'action humaine face à ce qui lui échappe » (Corcuff, 2004).

Des hypothèses qui nous paraissent fort pertinentes et qui nous permettent de répondre en partie aux réactions parfois incrédules que nos études ont suscitées chez les membres des formes organisationnelles que nous avons étudiées, qu'elles soient « nouvelles » ou autogérées.

Nos constats ont en effet parfois été mal reçus par les acteurs de terrain. Les uns s'étonnaient que leurs pratiques « humanistes » soient qualifiées de manipulatoires et comprenaient mal les critiques qu'elles suscitaient chez leurs salariés. Les autres s'étonnaient des nombreux dysfonctionnements relevés et y voyaient un dénigrement de leur coopérative.

Nous souhaiterions ici réitérer les propos que nous avons tenus à certains d'entre eux : nous ne tenons pas les décalages que nous avons pu constater entre discours et pratiques comme des erreurs ou des échecs personnels. Nous ne tenons pas les managers pour des « individus pervers » comme dirait Jean-Pierre Le Goff (2000), ni les praticiens autogestionnaires pour des incapables. Nous interprétons ces « décalages », ces « dysfonctionnements » et ces « échecs » comme étant le résultat de formes infra rationnelles et infra langagières travaillant toute organisation, quelques soient les objectifs de ceux qui les « portent », si humanistes soient-ils.

Nous souhaitons cependant ici nous éloigner de Philippe Corcuff et de son ancrage bourdieusien lorsque celui-ci survalorise les capacités de la connaissance en la matière. Philippe Corcuff (2004) repère en effet chez Pierre Bourdieu une « anthropologie de la liberté relative par la connaissance des déterminismes sociaux ». Dans une perspective toute spinoziste « la vraie liberté passerait alors par la connaissance des causes qui déterminent nos conduites ». Philippe Corcuff cite ainsi le post-scriptum de *La misère du monde* : « ce que le monde social a fait, le monde social peut, armé de ce savoir, le défaire ».

La survalorisation de la conscience et de la cohérence laisse ici place à celle de la rationalité.

Nous estimons pour notre part que, pas plus qu'il n'y a de conscience totale, il n'y a de savoir absolu sur l'homme capable d'assurer son émancipation. Ces formes organisationnelles infra rationnelles nous encouragent ainsi à développer une autre conception de la connaissance et de la rationalité qui doivent être nécessairement appréhendées comme limitées. Une conception qui fait évidemment référence à la théorie de la « rationalité limitée » d'Herbert Simon. Cette conception s'ancre cependant plus précisément dans la lignée de Cornélius Castoriadis (2009), qui ajoute aux « trois grands ''traumatismes'' » infligés à l'humanité dont parlait Sigmund Freud un quatrième : « elle ne peut savoir que très peu de choses, et cela encore d'une façon fragmentaire, lacunaire, contradictoire et jamais assurée ». Une idée que l'on retrouve également dans la pensée complexe morinienne, qui, malgré ses prétentions à retrouver les liaisons cassées entre les différents savoirs tout en intégrant les paradoxes, se veut avant tout une « école de l'humilité » (Morin, 1990), consciente de l'incomplétude du savoir et donc de ses propres limites et de son inachèvement.

L'étude des formes organisationnelles infra-rationnelles nécessite ainsi une toute autre conception de la connaissance qui vient complexifier notre approche des phénomènes organisationnels et enrichir le champ de la communication organisationnelle.

Elle nous invite en effet à dépasser l'hypothèse selon laquelle les individus peuvent rationaliser leurs actes organisationnels à travers le langage. Elle nous encourage ainsi à ne plus réduire l'étude des formes organisationnelles à l'analyse des productions langagières rationnelles, à nous intéresser aux décalages qui séparent les pratiques réelles de ces discours et à les appréhender comme des déviations non conscientes, non rationnelles que le chercheur doit tenter d'éclairer en toute humilité. Un programme de recherche des plus passionnants qui reste encore à développer...

1.3. Vers de nouveaux terrains d'investigation :

Nous retirons ainsi deux enseignements forts de nos travaux en ce qui a trait à l'autogestion :

- un programme d'action invitant les praticiens autogestionnaires à l'autocritique, à « l'herméneutique de soi » et à la réorganisation permanente pour contrecarrer les facteurs dégénératifs intrinsèques à leurs formes organisationnelles ;
- un programme de recherche invitant les théoriciens autogestionnaires à mieux appréhender les « forces » infra rationnelles et infra communicationnelles qui font dévier ces formes organisationnelles de leurs intentions initiales.

L'apport de la méthode critique ne se limite ainsi pas à la falsification : avec elle nous faisons également « la conquête de nouveaux problèmes », encourageant ainsi Karl Popper (1997) à compléter son schéma en trois temps par un quatrième point :

1. « l'ancien problème
2. la formation de théories à l'essai
3. essais d'élimination par discussion critique, y compris par test expérimental
4. les nouveaux problèmes qui émergent de la discussion critique de nos théories »

Nous aimerions donc à présent souligner les principaux nouveaux « problèmes » auxquels ce travail nous a conduit et qui se présentent comme autant de pistes de recherche à exploiter par la suite.

L'apport principal de nos interprétations réside à nos yeux principalement dans l'hypothèse de formes organisationnelles infra rationnelles et infra communicationnelles que nous souhaiterions à l'avenir mieux appréhender, tout en gardant à l'esprit l'impossibilité d'acquérir une conscience totale et un savoir absolu en la matière.

Pour alimenter ce programme de recherche en construction, nous souhaiterions lui proposer d'investir la vision propensionniste de Karl Popper afin d'éviter de dévier vers une conception déterministe et fataliste des formes organisationnelles.

Nous proposons ainsi de lire les formes organisationnelles infra rationnelles comme des « forces », invisibles mais « effectives », notion développée par Isaac Newton que Karl Popper a tenté de « généraliser » avec le concept de « propensions ». Ce terme désigne des « tendances, dispositions » et permet à Karl Popper de rendre compte, dans le cadre de la mécanique quantique, de « la probabilité d'événements singuliers »³⁹⁷. A travers cette vision propensionniste, le monde n'apparaît plus comme « une machine causale » précise et déterminée à l'avance telle une horloge, mais « un processus de déploiement des possibilités » (Popper, 1992) toujours ouvertes dont certaines s'actualisent grâce à des « propensions » élevées, sans pour autant être déterminées par ces dernières. Et comme l'a souligné plusieurs fois Karl Popper (1992), les propensions ne sont pas à appréhender comme des « propriétés inhérentes à un objet (...) mais comme des propriétés inhérentes à une situation, dont l'objet en question fait naturellement partie ». Qui plus est, ces situations, « et donc les possibilités objectives », changent constamment. Ainsi, « toutes les possibilités non nulles, y compris celles auxquelles sont attachées des propensions très petites, finiront par s'actualiser, pourvu qu'elles aient le temps de le faire ; autrement dit, pourvu que les conditions pertinentes se répètent assez souvent, ou demeurent constantes sur une durée suffisamment longue » (Popper, 1992).

Autant de facteurs qui nous encouragent à adopter une attitude optimiste, comme nous y convie Karl Popper, envers l'autogestion. Nous nous proposons ainsi, dans la suite de nos recherches, de nous intéresser à ces « conditions pertinentes », à ces facteurs « situationnels » susceptibles de conférer à l'autogestion une propension élevée, capable de s'actualiser et de durer. Sans vouloir les réduire à de simples facteurs contextuels, nous souhaiterions nous concentrer sur ces aspects.

Comme nous l'avons vu, le contexte participe en effet pleinement à la dégénérescence des formes organisationnelles autogérées. Au-delà des facteurs dégénératifs intrinsèques à

³⁹⁷ BOYER, Alain. « Avant propos : le déploiement des possibles ». Dans POPPER, Karl (1992). *Un univers de propensions, deux études sur la causalité et l'évolution*. Combas : Editions de l'Eclat, 79 pages. ISBN : 2-905372-60-5

l'autogestion que nous encourageons à contrecarrer par la l'autocritique, l' « herméneutique de soi » et la réorganisation permanente des praticiens autogestionnaires, il nous faut donc également nous intéresser aux facteurs extrinsèques. Nous souhaiterions nous concentrer sur les trois principaux que nous avons dégagés au troisième chapitre.

Nous avons ainsi souligné que le contexte culturel français n'était guère porteur pour les expérimentations autogestionnaires. Nous souhaiterions donc nous intéresser à un autre type de contexte culturel, qui nous paraît plus favorable : celui de la société québécoise.

Le Québec entretient en effet un lien fort avec l'autogestion de par son histoire. Avec l'Andalousie et la Catalogne, elle fait partie de ces « régions à caractère identitaire en apparence et aux revendications autonomistes, qui luttent pour le respect de leur langue, de leur histoire et de leur culture » (Duchatel, 2008). Tout l'intérêt et la spécificité de « la société québécoise » résiderait précisément dans les « pratiques émancipatoires » selon Gabriel Gagnon (1988). Cet auteur affirmait ainsi dès les années 1970 que, « société industrielle avancée, société à tradition égalitaire et participationniste, le Québec pourrait plus que bien d'autres pays se rapprocher de ce rêve permanent des travailleurs qu'est le contrôle non seulement de l'Etat mais encore de la région, de la municipalité, de l'entreprise par la majorité de ceux qui y habitent ou y travaillent et non par une minorité de possesseurs de capitaux » (Gagnon, 1973). Une idée qu'il réitère dans les années 1990 : « nous croyions le Québec un terrain particulièrement propice au développement d'un socialisme inspiré davantage de l'autogestion que du marxisme traditionnel (...) Tout compte fait, on n'a pas fini de parler d'autogestion et de cogestion au Québec. Bien au contraire, l'évolution du monde et les aspirations nouvelles de notre société nous permettent d'espérer un Québec où, moins aliénant et mieux partagé, le travail pourrait devenir pour tout le monde un véritable processus d'émancipation » (Gagnon, 1991). De même, Marco Silvestro et Jean-Marc Fontan dans un texte plus récent (2005) estiment que « l'histoire ancienne et récente de la réalité québécoise rend compte d'une réflexion en continu sur le thème de l'autogestion ».

A contre-courant de ces auteurs, plusieurs sondages³⁹⁸ témoignent actuellement du recul de la revendication indépendantiste et autonomiste au Québec au fondement de l' « imaginaire social » autogestionnaire de cette région du monde. Pour autant, et contrairement à la France, le thème reste présent au sein de l'espace public et scientifique québécois. Il fut même d'une brûlante actualité en mai et juin 2009 avec l'ouverture puis la brusque évacuation du Centre Social Autogéré de la Pointe-Saint-Charles à Montréal³⁹⁹. Le monde scientifique québécois

³⁹⁸ <http://www.espacefrancais.com/francophonie/index.php?itemid=599>

³⁹⁹ <http://www.centresocialautogere.org/>

continue lui aussi de s'intéresser à la question, notamment le CRAC (Collectif de Recherche sur l'Autonomie Collective)⁴⁰⁰ dont le programme de recherche courant jusqu'à 2010 vise à documenter les expériences autogestionnaires québécoises. Les membres de ce collectif soulignent également la parution, en 2005, d'un ouvrage de la Fédération des communistes libertaires du Nord-Est (NEFAC) intitulé *l'autogestion, une idée toujours neuve* : une preuve que « l'idée refait du chemin » (Ambert-Pilotte et al., 2007) selon eux. Notons également la pérennité de la revue *Possibles* - une référence dans ce domaine depuis 1976 - qui continuait de paraître en 2008, là où la revue française *Autogestions* s'est arrêtée en 1986.

Nous avons également vu que le contexte économique actuel participait grandement à l'abandon progressif des principes autogestionnaires : la culture du « client roi » faisant du client le nouveau patron de l'entreprise contrecarre directement le projet autogestionnaire basé sur le rejet de toute hiérarchie instaurant une domination de l'homme sur l'homme ; le contexte hyperconcurrentiel délie les réseaux économiques parallèles formés par les coopératives, les syndicats, les associations, les partis politiques de gauche ; les exigences économiques actuelles viennent également limiter les possibilités de polyvalence et de rotation des tâches tout en générant une « angoisse » de la rentabilité qui éloigne les idéaux militants du début.

Autant de facteurs qui nous encouragent à nous intéresser aux formes organisationnelles autogérées qui se développent hors de la sphère de production, comme les communautés de vie « autonomes » ou les écolieux⁴⁰¹.

En ce qui concerne le contexte sociotechnique, nous avons vu que si les TIC n'aident en rien à lutter contre les forces dégénératives intrinsèques aux formes organisationnelles autogérées, principalement humaines et non techniques, elles représentent en revanche une puissante « force » de relégitimation.

Nous aimerions ainsi nous intéresser de plus près aux formes organisationnelles qui se développent autour du web de deuxième génération et des logiciels libres, comme celles qui se sont regroupées au sein du réseau Libre Entreprendre. Nos études en la matière se révèlent en effet trop parcellaires pour le moment et ne peuvent prétendre être autre chose que des hypothèses qui restent à tester : l'étude du réseau Libre Entreprendre s'est en effet limitée à la documentation présente sur le site Internet de ce réseau et à un article paru dans un numéro de la revue *Ecorev* consacré à « repenser le travail avec André Gorz ». De son côté, le nombre pléthorique des métapages de la Wikipédia francophone représente un vaste terrain que nous

⁴⁰⁰ www.crac-kekec.org

⁴⁰¹ <http://ecolieuxdefrance.free.fr/>

n'avons fait que défricher pour le moment et que nous souhaiterions investir plus profondément.

Nous considérons ainsi ces différents facteurs contextuels comme porteurs de propensions favorables à l'autogestion. Autant d'hypothèses qu'il nous reste évidemment à développer et qui déboucheront certainement elles aussi sur de nouveaux possibles et de nouveaux problèmes. Nous poursuivons ainsi le chemin tracé par Karl Popper (1992) pour qui :

Il n'existe qu'une seule voie d'accès à la science –comme, d'ailleurs à la philosophie : rencontrer un problème, être frappé par sa beauté, en tomber amoureux. Alors, vous l'épouserez et vivrez heureux avec lui, ''jusqu'à ce que la mort vous sépare'' - à moins qu'entre temps, vous n'ayez fait la rencontre d'un autre problème, plus séduisant encore, ou, qui sait, à moins que vous n'ayez trouvé une solution au premier. Mais, à supposer que vous lui en trouviez une, il se pourrait bien que vous découvriez alors, pour votre plus grande joie, toute une famille d'enfants-problèmes, charmants, quoique peut-être un peu difficiles. Et c'est au bien être de cette progéniture que vous pourrez oeuvrer utilement jusqu'à la fin de vos jours (Popper, 1992)

1.4. La place de la critique, du savoir et de l'imaginaire dans les processus de changement socio-organisationnel :

Au-delà des formes organisationnelles infra rationnelles (mais en lien avec elles), se dégagent également de ce travail certains thèmes qui se révèlent tant centraux que problématiques pour appréhender les phénomènes de changement socio-organisationnel.

L'analyse des nouvelles formes organisationnelles nous a en effet révélé la place centrale qu'occupent trois grandes notions au sein des techniques de pouvoir contemporaines :

- La critique, comme nous l'avons vu dès l'introduction avec Luc Boltanski et Eve Chiapello
- Le savoir, comme nous l'avons vu avec Michel Foucault
- L'imaginaire, comme nous l'avons vu avec Bernard Floris ou encore Stéphane Olivesi au travers de la communication institutionnelle et des techniques de « gestion rationalisée du symbolique »

Cette dernière problématique se retrouve également au sein des formes organisationnelles autogérées de par les phénomènes de soumission librement consentie idéologiquement motivée que nous avons pu y constater à l'instar d'Albert Meister.

Autant de constats qui nous encouragent à interroger ces notions de critique, de savoir et d'imaginaire.

En effet, censées favoriser la remise en cause de l'ordre social existant et l'émancipation des hommes, elles se révèlent en réalité profondément ambivalentes en servant tout autant le maintien du système et le développement des techniques de coercition.

Penser le changement organisationnel et sociétal - que ce soit celui que prétend incarner l'utopie autogestionnaire ou celui soi-disant amorcé par la société de l'information, de la communication et du savoir- nécessite donc d'éclairer ces catégories, d'adopter une attitude prudente à leur égard et un regard critique quant à leurs effets pragmatiques.

1.4.1. La critique :

La critique est traditionnellement appréhendée comme un outil central de la remise en cause de l'ordre social existant. Sa tâche consiste ici à dénoncer les formes de pouvoir comme en atteste bien la sociologie critique - que nous rattachons notamment à la figure de Pierre Bourdieu - consistant à se livrer à une « évaluation implacable de la nature du pouvoir et des privilèges sous ses formes les plus variées et subtiles »⁴⁰². Un courant auquel Michel Foucault (2004 b) semble lui aussi avoir contribué en indiquant, à travers ces travaux sur les technologies de pouvoir, à ceux qui veulent « lutte[r] », des « indicateurs tactiques », des « points clés », des « lignes de force » sur lesquels s'appuyer, ainsi que des « verrous » et « blocages » à faire sauter. Le deuxième chapitre de ce travail s'inscrit clairement dans cette veine.

Ainsi, comme le souligne John Thompson en préface des travaux de Pierre Bourdieu sur le *Langage et pouvoir symbolique*, « le premier pas dans la création de nouvelles formes de rapports sociaux, et des formes alternatives de vie sociale et politique, réside dans la compréhension des limites instituées des manières de parler, penser et agir qui caractérisent nos sociétés contemporaines »⁴⁰³. Tel est le travail que nous avons tenté de mener au sein des nouvelles formes organisationnelles en éclairant les phénomènes y limitant la socialisation de l'information, de la communication, du savoir et donc du pouvoir.

⁴⁰² Préface de John B. Thompson. Dans BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

⁴⁰³ Préface de John B. Thompson. Dans BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

Cependant, comme le soulignait Herbert Simon lors de son discours pour le prix Nobel d'économie en 1978 : « you can't beat something with nothing. (...) You must offer an alternative ».

La critique se doit donc également de proposer une vision alternative. Et, paradoxalement, la critique peut ici venir reproduire l'ordre existant lorsqu'elle se contente simplement de renverser les postulats de base de la logique dominante sans les remettre en cause, comme nous l'avons vu précédemment avec Erik Neveu (2006) et Philippe Corcuff (2004). En partageant « certains présupposés de leurs adversaires » (Corcuff, 2004), ces critiques prennent alors « en charge une « contre-mythologie » (Neveu, 2006) qui participe plus à maintenir qu'à subvertir l'ordre existant. Tel est le cas des critiques fustigeant l'image idéalisée de la communication et qui en propose, à contre-sens, une image orwellienne qui reste tout autant imprégnée de déterminisme technique. Tel est également le cas de la critique altermondialiste qui, tout comme la doxa, surestime la composante rationnelle et la cohérence des logiques sociales.

Telle est également la question que l'on pourrait se poser face à l'utopie autogestionnaire, dont la mise en pratique ne fait finalement que reproduire les schémas organisationnels dominants - qu'elle a pourtant vocation à éradiquer - marqués par la hiérarchie, l'individualisme, la rigidification organisationnelle...etc. L'on pourrait ainsi facilement assimiler l'autogestion à ce « mirage critique » dont parle Jean Baudrillard (1970) et s'interroger sérieusement sur son compte : n'est-elle pas finalement « l'antifable qui couronne la fable » en partageant certains de ses présupposés et « n'instituant aucune différence réelle » ?

Plus encore, la critique peut également venir régénérer l'ordre dominant, comme nous l'avons vu dès l'introduction de ce travail avec Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Ces deux auteurs nous présentent en effet la critique non pas comme le levier d'un changement du système capitaliste et des formes organisationnelles qui lui sont inhérentes, mais comme un facteur assurant au contraire leur régénérescence. La critique offre en effet au capitalisme les « points d'appui moraux qui lui manquent » et lui permettent d' « incorporer des dispositifs de justice dont il n'aurait sans cela aucune raison de reconnaître la pertinence » (Boltanski et Chiapello, 1999). Ainsi, « en s'opposant au processus capitaliste, [la critique] contraint ceux qui en sont les porte-paroles à le justifier en terme de bien commun » (Boltanski et Chiapello, 1999).

Le « nouvel esprit du capitalisme » est ainsi celui qui intègre, qui prend appui sur les « thèmes et postures venus de la gauche contestataire » de 1968, notamment de la gauche autogestionnaire.

Une idée que l'on retrouve antérieurement chez Stuart Ewen (1983) et qui nous a permis d'interroger la « nouveauté » de cet « esprit du capitalisme », qui semble n'être qu'une simple extension au monde de la production de l'« esprit » qui anime la société de consommation depuis le début du XX^{ème} siècle. C'est ainsi dès les années 1920 que la critique dont est porteuse l'utopie autogestionnaire fut intégrée par l'entreprise capitaliste pour Stuart Ewen (1983). L'« esprit du capitalisme » décrypté par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) recoupe ainsi parfaitement cette idéologie de la société de consommation qui « nous interpelle dans la langue de notre propre critique, tout en la niant puisqu'elle propose les solutions de la grande entreprise aux problèmes de la grande entreprise » (Ewen, 1983).

Par un curieux renversement, la critique n'est ici plus tant l'ennemie que la muse de l'ordre dominant, l'« adversaire » que le « partenaire » des « arts de gouverner » dirait Michel Foucault (1990). Elle permet tout à la fois « de s'en méfier, de les récuser, de les limiter, de leur trouver une juste mesure, de les transformer » et apparaît donc « aussi et par là même comme ligne de développement des arts de gouverner » (Foucault, 1990).

1.4.2. Le savoir :

Le savoir contient lui aussi, intrinsèquement, une fonction critique. La critique repose en effet sur une mise à distance réflexive qui fait appel aux fonctions cognitives. Comme le souligne Frédérique Toudoire-Surlapierre (2008) : « c'est l'activité intellectuelle qui fait la critique ».

Cette idée est particulièrement prégnante en France du fait de l'influence des Lumières pour qui « seule la raison est porteuse d'une protestation radicale contre la domination politique et ecclésiastique » (Ricœur, 1997). Les Lumières ont ainsi largement fait obstacle, en France, au développement d'une critique de la prétention critique du savoir selon Michel Foucault (1990).

Le savoir n'est en effet pas exempt de limites comme nous l'avons vu précédemment avec Cornélius Castoriadis (2009) pour qui la connaissance qu'acquiert l'homme ne peut être que « fragmentaire, lacunaire, contradictoire et jamais assurée ». Ce qui limite nécessairement les potentialités subversives et émancipatoires qu'on lui attribue. C'est d'ailleurs l'un des écueils du projet révolutionnaire marxiste qui suppose « une connaissance rationnelle de la société présente et la possibilité d'anticiper rationnellement la société future » (Castoriadis, 1975).

Face à cet écueil, Cornélius Castoriadis (1975) s'interroge : « comment peut-on poser un projet révolutionnaire sans vouloir saisir la société présente, et surtout future, comme totalité et qui plus est, totalité rationnelle ? ». Il propose de se dégager de cette impasse en adoptant une posture humble consistant non pas à tenter d'« épuiser » tous les problèmes que pose la mise en pratique d'un projet révolutionnaire, mais à « indiquer les problèmes qui restent, et leurs contours – jusqu'à la frontière de l'impensable » (Castoriadis, 1975). Telle est la démarche que nous avons adoptée dans le troisième chapitre et la conclusion de ce travail.

Plus encore, le savoir peut venir servir l'ordre existant en alimentant le développement des techniques de coercition, comme nous l'avons vu avec Michel Foucault et ses dispositifs de « savoirs-pouvoirs » mais également avec Erik Neveu (2006) relatant les travaux d'Elton Mayo ou encore avec Bernard Floris (1996 b) et les notions d'« human » ou « social » « engeneering ».

A contre-courant des Lumières, l'« interrogation sur les rapports entre *Aufklärung* et *critique* va prendre légitimement l'allure d'une méfiance ou en tout cas d'une interrogation de plus en plus soupçonneuse : de quels excès de pouvoir, de quelle gouvernementalisation, d'autant plus incontournable qu'elle se justifie en raison, cette raison elle-même n'est-elle pas historiquement responsable ? » (Foucault, 1990).

Un courant critique particulièrement bien représenté en Allemagne par l'Ecole de Francfort mais qui sera plus tardif en France du fait de l'influence des Lumières. C'est cependant une analyse que l'on retrouve dès le début du XXème siècle avec Max Weber et le processus de « rationalisation du monde vécu ».

Face à ce constat, Michel Foucault (1990) propose cependant une « procédure différente » à celle de l'Ecole de Francfort consistant à interroger « non pas le problème de la connaissance mais celui du pouvoir ». Il préconise ainsi de repérer « des connexions entre des mécanismes de coercition et des contenus de connaissance (...) ce qu'on cherche alors ce n'est pas de savoir ce qui est vrai ou faux, fondé ou non fondé, réel ou illusoire, scientifique ou idéologique, légitime ou abusif. On cherche à savoir quels sont les liens, quelles sont les connexions qui peuvent être repérées entre mécanismes de coercition et éléments de connaissance, quels jeux de renvoi se développent des uns aux autres ». Telle est la démarche que nous avons tenté de suivre dans le deuxième chapitre de ce travail.

1.4.3. L'imaginaire :

L'imaginaire a lui aussi un rôle ambivalent consistant tout autant à préserver l'ordre social dominant qu'à le subvertir, participant tout autant à l'aliénation qu'à l'émancipation de

l'homme. Comme l'explique Cornélius Castoriadis (2009) : « il nourrit les créations d'une société autant qu'il sous-tend son aliénation, il donne figure à sa liberté autant qu'à sa servitude ».

Une idée que l'on retrouve chez Angel Enrique Carretero Pasin (2006) pour qui l'imaginaire est tout autant ce qui établit une « définition nécessairement délimitée du réel » empêchant ainsi « de dévoiler d'autres possibilités inscrites dans la réalité sociale » que ce qui, par la « rêverie », est capable « de bouleverser la réalité institutionnalisée », « de dynamiser la réalité sociale », d'ouvrir « des possibilités du réel qui soient alternatives à la réalité socialement déterminante » : « voici la double facette apparemment contradictoire de l'imaginaire : maintien et remise en question de l'ordre social (...) conservation de l'ordre social et transgression délégitimatrice de celui-ci ». Cet auteur attribue ainsi à l'imaginaire un « effet *légitimateur* » - qui réside « dans l'institutionnalisation d'une signification du réel qui neutraliserait les rapports de domination sociale » - et un « effet *délégitimateur* » - reposant sur sa capacité à « ouvrir des possibilités alternatives à la signification institutionnalisée du réel » (Carretero Pasin, 2006).

Cette acception paradoxale de l'imaginaire se retrouve également chez Paul Ricœur (1997) avec le couple « idéologie » et « utopie » qu'il reprend à Karl Mannheim. Puisant toutes deux aux sources de l'imaginaire, idéologie et utopie relèvent cependant « de deux genres sémantiques distincts » (Ricœur, 1997) dont les fonctions sont opposées : « l'idéologie a toujours pour fonction de préserver une identité, qu'il s'agisse de groupes ou d'individus » tandis que « l'utopie a une fonction inverse : ouvrir le possible ». Idéologie et utopie nous permettent ainsi d'appréhender les deux faces de la fonction imaginative dans la vie sociale, toutes deux liées au pouvoir : l'une a toujours pour enjeu « la légitimation d'un certain système d'autorité », l'autre cherche au contraire à « imaginer une autre manière d'exercer le pouvoir ».

Pour assurer sa fonction de « garantie », de « sauvegarde », de préservation de « l'ordre des choses », l'idéologie va revêtir trois rôles. Nous les présenterons dans un ordre différent de celui que propose Paul Ricœur, en partant du rôle le plus constructif que l'on peut attribuer à l'idéologie, pour finir par son rôle le plus pathologique.

L'idéologie a tout d'abord un rôle positif d'intégration. Elle reflète ici cette fonction primitive de l'imaginaire consistant à instituer une réalité sociale et à conférer aux individus comme aux groupes sociaux une identité. Elle est ce qui permet à l'individu de s'ancrer dans un groupe et à celui-ci d'appréhender le monde, de se le représenter et de lui conférer une

signification. L'idéologie est ainsi, dans la vie d'une société, un « pilier sur lequel s'appuient aussi bien l'identité qui la constitue que les objectifs qui l'orientent » (Carretero Pasin, 2006). Dans ce sens, l'idéologie est ce qui « est constitutive de l'existence sociale »⁴⁰⁴ en favorisant la stabilisation des représentations et des identités. De par ses fonctions d'intégration et de stabilisation, c'est ainsi un « processus d'identification qui reflète l'ordre » (Ricoeur, 1997).

De ce rôle intégrateur, Paul Ricoeur (1997) va déduire une autre fonction de l'idéologie en mobilisant le concept de « légitimation de l'autorité » de Max Weber (1995). En stabilisant, en instituant un certain « ordre des choses » nécessaire à l'existence sociale, l'idéologie va en effet participer conjointement à légitimer un certain système de domination et de pouvoir.

L'idéologie occupe ainsi une place centrale dans les techniques de pouvoir car, comme l'explique Paul Ricoeur (1997) en s'appuyant sur Max Weber : « chaque système de domination exige non seulement notre soumission physique, mais notre consentement et notre coopération ». L'exercice du pouvoir pose ainsi nécessairement la question de la « croyance », que l'idéologie vient résoudre. L'idéologie est ce qui vient « combler le fossé de crédibilité propre à tous les systèmes d'autorité », « la brèche entre la requête de légitimité qui émane d'un système d'autorité et notre réponse en termes de croyance » (Ricoeur, 1997).

Ainsi, au-delà de sa fonction primitive d'intégration, Paul Ricoeur (1997) nous propose également d'appréhender l'idéologie comme « une sorte de plus-value à notre croyance afin que cette dernière puisse rencontrer les requêtes de l'autorité ».

Cette relation qui lie l'idéologie et l'autorité va précisément être à l'origine du rôle pathologique de celle-ci. Comme l'explique Paul Ricoeur (1997) : « la dégradation, l'altération et les maladies de l'idéologie trouvent leur origine dans notre relation au système d'autorité existant dans notre société ». La question de la légitimation de l'autorité va ainsi faire dévier l'idéologie d'un rôle constituant d'intégration à un rôle politique de distorsion.

Cette fonction de distorsion vers laquelle peut dériver l'idéologie a été particulièrement étudiée par Karl Marx. L'idéologie devient ici une représentation illusoire qui dissimule les intérêts des dominants, une « conscience déformée du réel [qui] cache une réalité sociale contradictoire » (Carretero Pasin, 2006) et que la critique idéologique a vocation à dévoiler. L'idéologie dévie ainsi en « dissimulation » (Ricoeur, 1997).

Cette troisième fonction jouée par l'idéologie confère ainsi une acception péjorative à cette notion qui prédomine encore aujourd'hui. L'influence de Marx n'y est pas innocente. On

⁴⁰⁴ TAYLIOR, H. George. « Introduction ». dans RICOEUR, Paul (1997). *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Editions du Seuil, 410 pages. ISBN : 2-02-021796-1

retrouve cependant également chez lui une vision plus positive de l'idéologie, très proche de sa fonction intégrative primaire, lorsqu'il est question du prolétariat et de « l'emblématique conscience des classes » (Carretero Pasin, 2006). L'idéologie participe ici non seulement de la constitution, de l'existence sociale de cette classe, mais lui confère également « une efficacité pratique comme mouvements sociaux » (Carretero Pasin, 2006).

Cornélius Castoriadis (1975 ; 2009) nous propose une autre lecture possible de cette dérive, qu'il rattache pour sa part à la catégorie plus générique d'imaginaire social. Le point le plus important dans cette pathologie de l'imaginaire n'est plus ici qu'il distord et dissimule la réalité mais qu'il s'autonomise. L'imaginaire devient alors aliénation: « l'imaginaire devient aliénation pour autant qu'il s'autonomise, et qu'il définit pour nous la société et la réalité de son désir » (Castoriadis, 2009). Cornélius Castoriadis (2009) propose ainsi de redéfinir l'aliénation comme « l'autonomisation de l'imaginaire dans l'institution qui entraîne l'autonomisation de l'institution comme telle ».

Cornélius Castoriadis nous propose donc de passer de la problématique de la domination de l'homme sur l'homme à celle de la domination de l'institution sur l'homme par le biais de l'imaginaire : « l'aliénation se présente d'abord comme aliénation de la société à ses institutions, comme autonomisation des institutions à l'égard de la société » (Castoriadis, 2009) par le biais de l'imaginaire, « c'est la domination par un imaginaire autonomisé qui s'est arrogé la fonction de définir pour le sujet et la réalité et son désir » (Castoriadis, 1975). Angel Enrique Carretero Pasin (2006) redéfinit ainsi lui aussi l'hétéronomie comme « un état propre aux sociétés (...) où les significations institutionnalisées sont imposées aux individus depuis l'extérieur ».

Face à ce risque intrinsèque à l'imaginaire, Cornélius Castoriadis (2009) propose non pas de l'éliminer de la vie sociale - ce qui est impossible puisqu'il en est constitutif – mais de tenter de « ne pas se laisser dominer par lui ». Il distingue alors deux usages de l'imaginaire, dont l'un est un usage immédiat « où le sujet peut se laisser déterminer par celui-ci » et l'autre « un usage lucide ou réfléchi ». Il reprend alors la maxime de Freud : « où était Ca, Je dois advenir » qu'il traduit ainsi : « Je, conscience et volonté, dois prendre la place des forces obscures qui, 'en moi', dominant, agissent pour moi » (Castoriadis, 1975) en précisant que « cela ne peut signifier ni la suppression des pulsions, ni l'élimination ou la résorption de l'inconscient. Il s'agit de prendre leur place en tant qu'instance de décision. L'autonomie se serait la domination du conscient sur l'inconscient » (Castoriadis, 1975). Il plaide ainsi pour « un autre rapport entre conscient et inconscient, entre lucidité et fonction imaginaire, en une autre attitude du sujet à l'égard de soi-même », qui semble proche de l'herméneutique de soi

gréco-romaine décrite par Michel Foucault et qui rendra l'homme « capable de dévoiler ses phantasmes comme phantasmes et [de] ne pas se laisse[r] finalement dominer par eux » (Castoriadis, 1975).

On peut cependant s'interroger avec Edgar Morin (1975) « dans quelle mesure [cette] conception d'un homme surmontant ses aliénations n'[est]-elle pas elle-même aliénation ? ». Edgar Morin souligne à cette occasion le « caractère profondément névrotique de l'histoire humaine » occulté par Karl Marx, écueil que Cornélius Castoriadis semble ici réitérer en survalorisant le rôle de la conscience et de la rationalité chez l'homme.

Quoiqu'il en soit, Cornélius Castoriadis nous propose de nous départir de cette dérive pathologique et aliénante de l'imaginaire en concevant l'autonomie sociale comme « possibilité dont jouit une société pour découvrir le caractère auto-instituant de ses significations imaginaires. De cette manière, les individus possèdent la capacité de remettre en question les institutions établies de façon permanente en pouvant s'interroger sur la légitimité de n'importe quelle signification imposée d'une manière donnée et irréfutable » (Carretero Pasin, 2006). Une définition bien proche de celle de l'utopie.

En miroir de l'idéologie, l'utopie a en effet pour fonction de bouleverser l'ordre établi - et le système de domination qui lui est inhérent - en exerçant trois rôles opposés et complémentaires à ceux de l'idéologie. Ici encore, nous partirons de son rôle le plus constructif pour finir par sa déviation pathologique.

Si la fonction la plus positive de l'idéologie est l'institution et la stabilisation des représentations et des identités, celle de l'utopie est « l'exploration du possible » (Ricoeur, 1997).

Cette fonction positive de l'utopie doit ici se comprendre à partir de l'œuvre de Thomas Moore, *Utopia*, qui est l'île de « nulle part ». L'utopie est ainsi porteuse d'une « extraterritorialité » qui fonctionne comme « une lueur extérieure jetée sur notre propre réalité, qui devient soudain étrange, plus rien n'étant désormais établi. Le champ des possibles s'ouvre largement au-delà de l'existant et permet d'envisager des manières de vivre radicalement autres » (Ricoeur, 1997). L'utopie permet alors d'« ébranler, partiellement ou totalement, l'ordre des choses qui règne à ce moment »⁴⁰⁵ et de développer des perspectives nouvelles, alternatives, subversives qui, comme l'idéologie, sont intimement liées à l'autorité : « le problème qui se pose en permanence, c'est comment en finir, en la remplaçant,

⁴⁰⁵ MANNHEIM, Karl. *Idéologie et utopie*. Paris, Marcel Rivière. Cité Dans RICOEUR, Paul (1997). *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Editions du Seuil, 410 pages. ISBN : 2-02-021796-1

avec la relation de subordination, la hiérarchie des dominants et des dominés. On est à la recherche d'alternatives qui opèrent par le biais de la coopération et des relations égalitaires » (Ricœur, 1997) - comme en témoigne d'ailleurs bien l'utopie autogestionnaire.

Conséquemment, « là où l'idéologie légitime l'autorité existante, l'utopie sape cette même autorité », elle se veut « une alternative au pouvoir en place » (Ricœur, 1997).

L'utopie est ainsi ce qui permet de mettre le système culturel à distance. De par sa fonction d'extériorité, elle est précisément cette distance réflexive que l'on retrouve au cœur de la critique : « c'est peut-être une structure fondamentale de la réflexivité par laquelle nous pouvons saisir nos rôles sociaux que de pouvoir concevoir ainsi une place vide d'où nous pouvons réfléchir à nous-mêmes » (Ricœur, 1997).

Mais par cette extraterritorialité, l'utopie peut également vite dévier en fantasmagorie, contrepartie de la distorsion à laquelle peut mener l'idéologie. L'utopie devient alors une chimère, une folie irréalisable qui représente une fuite, une échappatoire face à la réalité. D'une reconstruction de l'existant à partir d'un point de vue extérieur, l'utopie peut devenir « une forme de protection contre toute espèce de vérification par une action concrète », un « prétexte à fuir, une manière d'échapper aux contradictions et à l'ambiguïté de l'usage du pouvoir et de l'exercice de l'autorité dans une situation donnée » (Ricœur, 1997) - écueil dont nous avons souhaité nous prémunir dans ce travail en affrontant les pratiques des formes organisationnelles autogérées. Là où l'utopie, dans son sens positif, permet de miner la réalité, elle devient – dans son versant pathologique – un refuge contre cette même réalité. On décèle ici dans l'utopie un processus proche de l'autonomisation de l'imaginaire décrite par Cornélius Castoriadis (1975 ; 2009), qui se désolidarise ici non pas des hommes qui la vivent mais de la réalité qu'elle vise initialement à transformer.

Karl Mannheim a également identifié une autre dérive possible de l'utopie liée à sa dégénérescence temporelle. En effet, pour cet auteur, le déclin des utopies est inéluctable du fait de leur adaptation à la réalité : « le processus historique lui-même nous montre une utopie qui, à un moment donné, transcendait complètement l'histoire, descendant graduellement vers la vie réelle et s'en rapprochant de plus en plus »⁴⁰⁶. Une thèse à laquelle Paul Ricœur n'adhère pas et qui, pour lui, incarnerait « la victoire vide du sens de la congruence : les individus sont adaptés et, parce qu'ils sont adaptés, ils n'ont pas d'illusions. Mais avec les illusions ils perdent aussi leur sens de l'orientation » (Ricœur, 1997). Karl Mannheim lui-

⁴⁰⁶ MANNHEIM, Karl. *Idéologie et utopie*. Paris, Marcel Rivière. Cité Dans RICOEUR, Paul (1997). *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Editions du Seuil, 410 pages. ISBN : 2-02-021796-1

même s'inquiète de cette inéluctable dégénérescence : « la disparition des différentes formes de l'utopie fait perdre à celui-ci [l'homme] sa volonté de façonner l'histoire à sa guise et, par cela même, sa capacité de la comprendre »⁴⁰⁷.

Tout comme la critique et le savoir, l'imaginaire se révèle donc ambivalent et pathologique. Il participe tout autant du maintien que de la subversion de l'ordre existant et, dans chacun de ces deux rôles, « a un côté négatif et un côté positif, un rôle constructif et un rôle destructeur, une dimension constitutive et une dimension pathologique » (Ricœur, 1997).

L'idéologie est ce qui est au fondement de l'existence sociale mais peut dévier en distorsion, en dissimulation et devenir aliénation en s'autonomisant.

L'utopie est quant à elle ce qui permet d'explorer les possibles mais peut dévier en fantasmagorie et fuite de la réalité ou, au contraire, dégénérer lorsqu'elle s'en approche trop.

Paul Ricœur nous propose alors de faire de ces pathologies de l'idéologie et de l'utopie les remèdes de l'utopie et de l'idéologie. Chacun devient le remède à la pathologie de l'autre : « nous devons essayer de guérir la maladie de l'utopie à l'aide de ce qui est sain dans l'idéologie – son élément d'identité qui est, encore une fois, une fonction essentielle de l'existence – et tenter de guérir la rigidité, la pétrification des idéologies par l'élément utopique » (Ricœur, 1997).

L'utopie permet en effet de critiquer l'idéologie et de la déstabiliser. Elle représente ainsi « la seule manière de sortir du cercle dans lequel l'idéologie nous entraîne » (Ricœur, 1997). Cependant, ce faisant, l'utopie encourage également l'idéologie à s'ajuster et ainsi à se renouveler comme l'ont bien montré Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Ici, l'utopie ne brise pas le cercle mais le renforce.

L'idéologie permettrait pour sa part « de différencier l'utopie des possibles de l'utopie chimérique »⁴⁰⁸. Les significations qu'elle institue nous paraissent cependant trop étroites pour lui permettre d'identifier des possibles réellement alternatifs.

Mais ce que ces différents auteurs nous enseignent cependant de fondamental, c'est que l'imaginaire ne peut se réfléchir sans la réalité dont il est constitutif et donc sans ses effets pragmatiques.

⁴⁰⁷ MANNHEIM, Karl. *Idéologie et utopie*. Paris, Marcel Rivière. Cité Dans RICOEUR, Paul (1997). *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Editions du Seuil, 410 pages. ISBN : 2-02-021796-1

⁴⁰⁸ TAYLIOR, H. George. « Introduction », dans RICOEUR, Paul (1997). *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Editions du Seuil, 410 pages. ISBN : 2-02-021796-1

En effet, comme nous l'avons vu précédemment avec la fonction intégratrice de l'idéologie, le réel ne peut se concevoir d'une façon purement objective, indépendamment « d'un ensemble de significations imaginaires institutionnalisées qui lui procurent une certaine intelligibilité » (Carretero Pasin, 2006). Comme l'explique bien Cornélius Castoriadis (1975) : « l'institution de la société est ce qu'elle est et telle comme elle est dans la mesure où elle ''matérialise'' un magma de significations sociales imaginaires, par rapport auquel et seulement par rapport auquel, aussi bien les individus que les objets peuvent être appréhendés et peuvent même simplement exister ». De même, pour Paul Ricœur (1977) « là où il y a des êtres humains, on ne peut rencontrer de mode d'existence non symbolique et moins encore d'action non symbolique. L'action est immédiatement réglée par des formes culturelles, qui procurent matrices et cadres pour l'organisation de processus sociaux ou psychologiques ». Ces deux auteurs insistent ainsi sur le fait que réel et imaginaire ne peuvent se concevoir en termes dichotomiques, indépendamment l'un de l'autre. Une idée que l'on retrouve bien dans le champ de la communication organisationnelle s'attachant à distinguer les dimensions matérielles et symboliques des phénomènes organisationnels et communicationnels sans pour autant les dissocier. Comme nous l'avons vu en introduction, cette distinction a notamment été proposée par Bernard Floris (2000) pour « avancer dans la construction » de ce champ de recherche mais ne doit pas pour autant engendrer une séparation entre ces « deux processus qui sont variablement mêlés dans la réalité ». Une idée que l'on retrouve également chez Edgar Morin (1981) nous encourageant à penser conjointement le *mythos* et le *logos*, l'imaginaire et le réel : « le mythe fait partie de la réalité humaine et politique (...) alors, le problème n'est pas de vivre dans un pur réel débarrassé des mythes, car alors ce réel s'effondrerait. Le problème est de reconnaître et élucider la réalité de l'imaginaire et du mythe ». Edgar Morin (1975) nous encourage ainsi à nous confronter aux « problèmes des rapports entre le réel et l'imaginaire ».

Plusieurs de ces auteurs nous invitent donc à appréhender l'imaginaire dans ses rapports avec la réalité et plus particulièrement avec la *praxis*. C'est en effet, selon Cornélius Castoriadis (1975), par elle que peut progresser l' « élucidation et [la] transformation du réel ». De même, Paul Ricœur (1977) cherche à refonder la nature de la relation entre l'idéologie et la praxis et propose, dans la lignée de Karl Marx et de Karl Mannheim, « d'établir que l'opposition entre la science et l'idéologie est secondaire en comparaison de l'opposition plus fondamentale entre l'idéologie et la vie sociale effective, entre l'idéologie et la praxis » : il faut « opposer l'idéologie, non à la science, mais à ce qui est effectivement opérant ». Paul Ricœur (1977) propose ainsi de s'appuyer sur la « sagesse pratique » pour établir la « convenance » de l'imaginaire. De même, Angel Enrique Carretero Pasin (2006) nous propose de « concevoir la vérité de l'imaginaire depuis une approche pragmatique, c'est-à-dire en fonction des

conséquences qui dérivent de l'adoption d'une représentation imaginaire en tant qu'évidence sociale pour les co-participants à cette représentation. (...) ce qui nous inquiète ce n'est pas la vérité ou la fausseté de l'imaginaire, mais son efficacité sociale pour générer certaines conséquences pratiques ». Cet auteur nous invite ainsi à appréhender l'imaginaire « dans une notion de vérité conçue de manière pragmatique », à nous concentrer sur « l'aspect pragmatique des significations sociales », sur « les conséquences pratiques générées par l'acceptation de certaines croyances ou représentations sociales, plus que sur la valeur de la vérité en elle-même de celles-ci » (Carretero Pasin, 2006).

Dans cette perspective, nous allons donc nous interroger dans un dernier point sur les effets pragmatiques, les « conséquences pratiques » de l'idéologie managériale contemporaine et de l'utopie autogestionnaire tels qu'ils se sont révélés dans nos études de terrain.

Les discours et pratiques managériales que nous avons pu étudier au sein de nos deux entreprises du secteur des TIC illustrent parfaitement les fonctions d'intégration et de légitimation que remplit l'idéologie managériale contemporaine et ses dérives pathologiques vers la distorsion et la dissimulation.

Comme nous l'avons vu avec Catherine Loneux (2007), Stéphane Olivesi (2006) ou encore Bernard Floris (1996 a ; 2000), la communication institutionnelle développée par les nouvelles formes organisationnelles cherche en effet à « travailler » (Loneux, 2007) les représentations, « à imposer un système de représentations » (Olivesi, 2006) destiné à légitimer « les fonctions d'une institution et de ses agents (en particulier dominants) » (Floris, 1996 a), en l'occurrence ici l'entreprise. Une idée que l'on retrouve chez Pierre Bourdieu (2001) avec la notion de « violence symbolique » qui est un « pouvoir socialement reconnu d'imposer une certaine vision du monde social », « d'agir sur le réel en agissant sur la représentation du réel ».

La communication d'entreprise dite « institutionnelle », qui a émergé suite aux événements de mai 1968 et à l'effondrement fordiste, a ainsi pour fonction de légitimer une certaine représentation de l'entreprise et des relations hiérarchiques visant à les instituer comme naturelles et centrales. On retrouve ici parfaitement la fonction stabilisatrice et légitimatrice de l'idéologie qui réside dans « le contrôle des significations du réel » : « ainsi, le pouvoir s'exercerait en promouvant des évidences sociales intéressées qui finissent par acquérir le grade de certitude dans la conscience des dominés » (Carretero Pasin, 2006).

Tout comme l'idéologie, la communication institutionnelle participe ainsi à cadrer les représentations « en établissant une définition nécessairement délimitée du réel [qui] empêche

de dévoiler d'autres possibilités inscrites dans la réalité sociale » (Carretero Pasin, 2006). Une caractéristique que partage également « les mondes de la publicité » décryptés par Maurizio Lazzarato (2004) qui sont « des mondes fermés et totalitaires, puisqu'ils effacent ou excluent d'autres mondes possibles, qui sont déjà là (les modes de vie non occidentaux) ou qui pourraient exister (...) notre "liberté" s'exerce exclusivement en choisissant parmi des possibles que d'autres ont institués et conçus. Nous n'avons pas le droit de participer à la construction des mondes, sinon à l'intérieur des alternatives déjà établies ». Idéologie, publicité et communication institutionnelle forment ainsi une nébuleuse indissociable qui puise aux mêmes sources de l'imaginaire.

En tentant d'imposer une représentation harmonieuse du monde de l'entreprise et une image pacifiée des relations hiérarchiques (qui restent profondément inchangées dans leurs fondements), la communication institutionnelle dévie alors vers une fonction de distorsion et de dissimulation. Parallèlement, les pratiques égalitaristes et amicales des nouveaux managers viennent « euphémiser » les rapports hiérarchiques de pouvoir traditionnellement conflictuels et « annuler en pensée la contradiction interne du capitalisme entre recherche du profit et satisfaction de l'employé, ou entre capital et travail » (Brunel, 2004). A l'opposé des représentations antérieures, l'entreprise se donne ainsi à voir, tant dans ses discours que dans ses pratiques, comme un lieu égalitaire et convivial et non plus hiérarchique et conflictuel, où le travail devient facteur d'épanouissement et non plus un labeur, et l'encadrant un « *copain* » et non plus un chef. Toutes les représentations traditionnelles sont ici distordues, renversées, donnant une image déformée du réel et dissimulant une « réalité contradictoire » qui vient « neutraliser les rapports de domination sociale » (Carretero Pasin, 2006). Jean-Pierre Le Goff (2000) juge ainsi que le management contemporain « forme en fait une idéologie qui tente de masquer les divisions et les écarts existant au sein de l'entreprise ». Une caractéristique que partage une nouvelle fois la violence symbolique bourdieusienne opérant par un « travail de dissimulation » (Bourdieu, 2001) et qui doit justement « toute sa difficulté à sa dissimulation » (Breton, 2000).

Contrairement à l'hypothèse avancée par Paul Ricœur, ici l'utopie ne vient pas remédier aux pathologies de l'idéologie mais bien au contraire les renforcer. C'est en effet l'intégration des grandes thématiques de la rhétorique propre à l'utopie autogestionnaire dans les discours d'entreprises qui, confrontés aux pratiques, leur confèrent un rôle de « dissimulation », d'« euphémisation » comme dirait Valérie Brunel (2004).

Par ailleurs, la « gestion rationalisée du symbolique » (Olivesi, 2006), les « procédés rationalisés d'obtention de comportements et de représentations préconstruites en dehors [des

salariés] » (Floris, 1996 a) par lesquels opère la communication institutionnelle, illustre parfaitement l'autonomisation de l'imaginaire sociale dénoncée par Cornélius Castoriadis. La culture, les valeurs, les représentations, les significations ne sont plus ici ce qui émerge spontanément d'un groupe social dans une conception ethnologique mais ce qui lui est imposé, de l'extérieur, par un « corps de spécialistes » de la communication qui « déposs[èdent] les laïcs des instruments de production symbolique » (Bourdieu, 2001). Une situation qui correspond trait pour trait à l'hétéronomie sociale, à l'aliénation qui découle de cette autonomisation de l'imaginaire décrite par Angel-Enriquez Carretero Pasin (2006) « où les significations institutionnalisées sont imposées aux individus depuis l'extérieur ».

Face à l'imposition de cette représentation « déformée », « *démagogique* » et « *marketée* » de la réalité qu'ils vivent, les salariés de nos deux entreprises réagissent avec virulence, attestant de la persistance de leurs capacités critiques. Capable d'intégrer la critique pour se régénérer, l'idéologie managériale contemporaine n'est pas pour autant ce rouleau compresseur totalitaire envahissant la psyché des individus au point d'annihiler chez eux tout esprit et distance critique. Les managers sont d'ailleurs eux-mêmes critiques envers certaines de leurs pratiques qui peuvent mettre en péril la compétitivité économique de l'entreprise et obscurcir les relations interhiérarchiques.

Mais si les discours idéologiques ne « marchent » pas et ne parviennent pas à anéantir toute critique chez les salariés, ils peuvent néanmoins avoir des effets dévastateurs sur la manière dont celle-ci s'exprime. Telle est l'interprétation que nous avons proposée en nous appuyant sur les travaux de Philippe Breton (2000). Ces techniques de « manipulation », qui pourtant « ne marchent pas », peuvent en effet participer à provoquer ou renforcer les phénomènes de « repli sur soi », tels que la résignation ou l'individualisme pour les deux entreprises que nous avons étudiées.

Ces discours et pratiques parfois virulemment critiqués peuvent par ailleurs déboucher sur des revendications pour les moins étonnantes de la part des salariés, consistant à réclamer « *plus de fermeté* » et un retour à des rapports hiérarchiques traditionnels plus distancés et moins ambigus. A cet égard, le capitalisme semble avoir trouvé bien mieux que la répression des désirs « pour que la répression, la hiérarchie, l'exploitation, l'asservissement soient eux-mêmes désirés » (Deleuze et Guattari, 1972).

Ici encore, les repères traditionnels s'inversent : l'autonomie et la liberté traditionnellement revendiquées par les salariés deviennent des mots d'ordre des managers, auxquels les salariés réclament, en contre-partie, plus de fermeté et de règles. Avec ce renversement, le monde est

« momentanément désorganisé par rapport aux référents antérieurs et dans un état de forte illisibilité » (Boltanski et Chiapello, 1999), ce qui, ici encore, participe à désarmer la critique.

L'autogestion est, de son côté, une incarnation parfaite de cette autre facette de l'imaginaire social qu'est l'utopie, cherchant à déstabiliser l'ordre existant, « la relation de subordination [et] la hiérarchie des dominants et des dominés », auxquels elle oppose des « alternatives qui opèrent par le biais de la coopération et des relations égalitaires » (Ricœur, 1997).

L'utopie autogestionnaire remplit bien son rôle de délégitimation et d'« exploration des possibles ».

Mais l'autogestion illustre également parfaitement les dérives pathologiques de l'utopie vers la fantasmagorie.

En effet, comme nous l'avons vu, malgré ses prétentions subversives, les expérimentations autogérées dérivent vers des formes organisationnelles totalement inverses de celles qu'elles prônent, marquées par la hiérarchie, l'inégalité, la dénégation du pluralisme, la rigidification organisationnelle, l'individualisme, ou l'auto-exploitation. L'utopie autogestionnaire connaît donc elle aussi des distorsions avec la réalité.

L'utopie autogestionnaire semble ainsi s'appuyer sur une vision idéaliste de l'homme qui évacue totalement la complexité de la dynamique sociale. Si l'utopie autogestionnaire bouscule profondément l'ordre social établi dans ses discours, sa mise en œuvre concrète peine à générer les conséquences pratiques dont elle se réclame (notamment l'éradication de la domination de l'homme sur l'homme). L'autogestion semble ici bien incarner une forme de fuite et d'échappatoire, une « manière d'échapper aux contradictions et à l'ambiguïté de l'usage du pouvoir et de l'exercice de l'autorité dans une situation donnée » (Ricœur, 1997).

Ainsi, là où l'idéologie managériale « dissimule », « euphémise » les rapports persistants de pouvoir et de domination, l'utopie autogestionnaire les oublie comme si, en les annulant en pensée, ceux-ci disparaissaient également de la réalité sociale. Tout comme l'idéologie managériale, l'utopie autogestionnaire semble s'autonomiser, mais cette fois-ci de la réalité humaine et sociale qu'elle a pourtant vocation à transformer.

Mais l'utopie autogestionnaire semble également, et curieusement, s'autonomiser par rapport à ses propres fins. Nous avons en effet pu constater, dans les coopératives autogérées que nous avons étudiées comme dans les travaux menés par Albert Meister, une certaine forme d'auto-exploitation consentie idéologiquement motivée. D'émancipatrice, l'autogestion

semble dévier en utopie contraignante engendrant de nouvelles formes de soumission, librement consentie, curieusement proches de celles que recherche l'idéologie managériale.

Ainsi, non seulement les formes organisationnelles autogérées ne parviennent pas à éradiquer la domination de l'homme sur l'homme, mais plus encore, l'utopie qui les guide semble légitimer l'auto-exploitation.

Par ailleurs, l'utopie autogestionnaire semble elle aussi souffrir d'une certaine rigidification - pathologie pourtant propre à l'idéologie - comme en atteste l'exemple de nos deux coopératives. Dans l'une, les principes autogestionnaires, pourtant vidés de leur sens, sont sacralisés au point que leur remise en cause par la jeune génération devient impossible. Dans l'autre, la remise en cause des pratiques semble elle aussi s'être gelée, au point qu'aucun nouvel arrivant n'a réellement réussi à s'intégrer au cours des cinq dernières années de son existence.

Enfin, les travaux d'Albert Meister, particulièrement bien illustrés par l'exemple d'Imprim'coop, semblent totalement accréditer l'hypothèse de Karl Mannheim sur l'inéluctable dégénérescence des utopies.

1.4.4. Les enseignements :

Quels enseignements pouvons nous tirer de ces analyses soulignant le rôle profondément ambivalent et les effets parfois pathologiques de ces trois grandes notions, qui sont au cœur des processus de changement socio-organisationnel ?

Avant de répondre à cette question, nous souhaiterions préalablement nous entendre sur le rôle de « l'intellectuel » face à cette problématique du changement socio-organisationnel.

Tout comme Michel Foucault (2001 a), nous n'adhérons pas à cette image répandue de l'intellectuel comme « donneur de leçons ou donneur d'avis quant à des choix politiques » ; une image qui encourage à appréhender l'activité philosophique comme une « prophétie », comme une « pédagogie », comme une « législation » de ce que les gens doivent penser et faire, chargée de leur délivrer un programme tout fait pour l'avenir. Comme le souligne Michel Foucault : « nous savons très bien que, même s'ils sont inspirés par les meilleures intentions, ces programmes deviennent toujours un outil, un instrument de l'oppression ». Les exemples ne manquent pas : Jean-Jacques Rousseau et l'Empire napoléonien, Friedrich Hegel et l'Etat prussien, Friedrich Nietzsche et l'Etat hitlérien, Karl Marx et l'Etat soviétique – liste à laquelle on pourrait peut-être rajouter le nom de Pierre-Joseph Proudhon pour ce qui a trait

au régime actuel et plus particulièrement au management contemporain. C'est une « situation qui nous est très précisément contemporaine » pour Michel Foucault.

Ainsi, ces « philosophes de la liberté » ont, depuis deux siècles, engendré « le contraire même du régime de la liberté, le contraire de la liberté devenue histoire » : « plus on les écoute, plus le pouvoir, plus les institutions politiques se pénètrent de leur pensée, plus ils servent à autoriser des formes excessives de pouvoir » (Foucault, 2001 a). On retrouve ici cette intrication problématique du savoir et du pouvoir.

Pour autant, face à ces distorsions de l'histoire (qui attestent une nouvelle fois du caractère profondément paradoxal de la dynamique sociale), l'intellectuel ne doit pas non plus se murer dans la résignation et le silence. Michel Foucault (2001 a) persiste ainsi à penser qu'il existe, pour l'intellectuel philosophe, « une certaine possibilité de jouer un rôle par rapport au pouvoir qui ne serait pas un rôle de fondation ou de reconduction du pouvoir » mais un rôle de « contre-pouvoir ». Il nous donne alors de l'activité intellectuelle et philosophique une définition combinant étroitement ces trois grandes notions que sont le savoir, la critique et l'utopie. La plus grande tâche philosophique est en effet à ses yeux « l'analyse critique du monde » face auquel il faut « imaginer et construire ce que nous pourrions être » : « changer quelque chose dans l'esprit des gens, c'est cela, le rôle de l'intellectuel » (Foucault, 2001 a). Il consiste, « au lieu de légitimer ce qu'on sait déjà, à entreprendre de savoir comment et jusqu'où il serait possible de penser autrement » (Foucault, 2001 a).

Le rôle de l'intellectuel philosophe ne consiste donc pas à délivrer un programme politique « clé en main », mais à « réinterroger les évidences et les postulats, [à] secouer les habitudes, les manières de faire et de penser, [à] dissiper les familiarités admises » (Foucault, 2001 a).

Foucault (2001 a) nous propose notamment d'attribuer à l'intellectuel philosophe un rôle consistant à « promouvoir de nouvelles formes de subjectivité » passant par l'analyse des stratégies et des tactiques utilisées par les « adversaires » du pouvoir. Telle est la démarche que nous allons adopter pour tenter de tirer des enseignements de notre travail destinés, non pas à guider aveuglément, mais à interroger les théoriciens et praticiens de l'autogestion et des formes organisationnelles qui se veulent alternatives.

Savoir, critique et imaginaire se révèlent ainsi des enjeux centraux tant pour les tenants du pouvoir que pour leurs « adversaires ». Ces trois grandes notions se révèlent être des « outils » puissants, au service de l'ordre social existant comme de sa subversion, au service de la coercition de l'homme comme de son émancipation.

Si ces armes sont similaires, le rôle que ces deux logiques antagonistes lui assignent nécessite d'en développer des utilisations, des « technologies » comme dirait Michel Foucault, différentes.

Ces technologies sont déjà bien développées du côté des tenants du pouvoir comme nous l'avons vu au chapitre II. Discours et pratiques managériales dessinent ainsi des techniques de pouvoir disparates mais de plus en plus raffinées dans l'art de produire des « effets de domination » déstabilisants.

Nous estimons que ces « technologies » restent en revanche à travailler du côté des « résistants » comme les appelle parfois Michel Foucault.

Nous avons déjà abordé la question de la critique, qui, à nos yeux doit se déplacer vers la problématique de l'autocritique.

Nous suivrons une logique similaire en ce qui concerne la catégorie du savoir, que nous voudrions voir dévier vers un « auto-savoir ». Pour éclairer ce néologisme, nous nous appuierons sur « l'herméneutique de soi », les « pratiques de soi » étudiées par Michel Foucault (2001 a ; 2001 b) que nous avons plusieurs fois évoquées précédemment mais de manière assez brève.

On fait souvent de Michel Foucault un penseur du pouvoir. Il semble cependant que ce ne soit pas là que se situe le véritable épiscentre de son travail. L'analyse des techniques de pouvoir ne représente en réalité qu'une porte d'entrée dans un programme de recherche beaucoup plus vaste qui a trait aux « rapports entre le sujet et les jeux de vérité » (Foucault, 2001 a). Un programme qu'il aborda effectivement dans un premier temps à partir des « pratiques coercitives » et, parallèlement, « des formes de jeux théoriques ou scientifiques ». Ces cours au Collège de France vont marquer une inflexion vers l'étude des « pratiques de soi ». Progressivement, les « jeux » et enjeux de vérité que Michel Foucault cherche à appréhender se déplacent des techniques de pouvoir vers des pratiques d'auto-formation du sujet. Ces « pratiques de soi » sont avant tout des « pratiques de liberté » qui renvoient à l'« exercice de soi sur soi par lequel on essaie de s'élaborer, de se transformer et d'accéder à un certain mode d'être » (Foucault, 2001 a).

Cette pratique de soi ne doit donc pas ici se comprendre dans son sens ascétique ou égoïste - tel qu'il domine actuellement dans nos représentations - mais dans un sens réellement éthique et émancipateur - tel que l'ont initié les Grecs. Comme l'explique Michel Foucault (2001 a) : « chez les Grecs et les Romains – chez les Grecs surtout-, pour se bien conduire, pour

pratiquer comme il faut la liberté, il fallait que l'on s'occupe de soi, que l'on se soucie de soi, à la fois pour se connaître (...) et pour se former, se surpasser soi-même, pour maîtriser en soi les appétits qui risqueraient de vous emporter ». Ainsi, pour les Grecs, « être libre signifie ne pas être esclave de soi-même et de ses appétits, ce qui implique qu'on établisse à soi-même un certain rapport de domination, de maîtrise, qu'on appelait arché – pouvoir, commandement ».

Mais, ici encore, nous nous heurtons à cette incapacité de l'homme à être totalement conscient et rationnel dans ses pensées et ses actes, une incapacité qui va précisément faire de cette activité tournée vers soi une pratique constante. L'herméneutique de soi ne doit en effet pas espérer que la complexité humaine s'évapore comme par enchantement à partir du moment où on la conscientise, notamment avec l'aide d'un psychanalyste doté d'un savoir absolu : elle nécessite au contraire un effort constant de soi sur soi, un effort de réflexion, de critique et de dépassement qui n'est jamais fini ni pleinement récompensé.

Cette herméneutique de soi confrontée à la complexité humaine nécessite également de s'interroger sur cette prétention autogestionnaire à éradiquer le pouvoir. En effet, dans la représentation que nous offre Michel Foucault (2001 a), « il ne peut pas y avoir de société sans relations de pouvoir, si on les entend comme stratégies par lesquelles les individus essaient de conduire, de déterminer la conduite des autres ». L'objectif ne peut donc pas être de le dissoudre, sous peine de dissoudre du même coup la société, « mais de se donner les règles de droit, les techniques de gestion et aussi la morale, l'*éthos*, la pratique de soi, qui permettront dans ses jeux de pouvoir, de jouer avec le minimum possible de domination ». La question centrale n'est donc plus ici l'éradication du pouvoir mais l'atténuation des effets de domination.

La critique que l'utopie autogestionnaire adresse à l'ordre établi, mais plus encore l'autocritique qu'elle adresse à ses propres tentatives de concrétisation, ne doit donc pas se centrer sur les relations de pouvoir mais sur les effets de domination.

Praticiens et théoriciens de l'autogestion se doivent ainsi :

- d'être autocritiques en cherchant non pas à évacuer mais, au contraire, à se confronter à la réalité de la complexité humaine pour ainsi éviter à leur utopie de dériver vers la fantasmagorie,
- de développer un auto-savoir, une herméneutique de soi, pour enrichir leur compréhension et leur praxis de l'utopie autogestionnaire.

1.5. Un final en forme de boucle récursive : l'approche complexe des organisations en question :

Une posture qui prône la critique et qui plus est l'autocritique ne serait cependant pas complète si elle ne se les appliquait pas à elle-même et si elle ne cherchait pas à tirer quelques enseignements, pour elle, de son propre travail. Au-delà des limites bien connues des Sciences Humaines et Sociales que nous avons soulignées en introduction, nous souhaiterions conclure ce travail par un retour critique sur le « cadre théorique » qui l'a guidé, une conclusion en forme de boucle récursive en quelque sorte.

Nous aimerions donc, pour finir, adopter un regard critique quant aux hypothèses qui ont guidé ce travail dans l'élaboration d'une conception complexe des organisations, notamment inspirées de la méthode morinienne. Une attitude réflexive à laquelle Edgar Morin nous convie lui-même, inscrivant ainsi sa *Méthode* dans une perspective très proche de la « méthode critique » poppérienne. En effet, pour Edgar Morin (1981), « les théories scientifiques sont des systèmes d'idées qui portent la possibilité de leur réfutation et constituent ainsi des croyances d'un degré supérieur : des croyances portant le doute dans leur principe même ». Et selon cet auteur « la méthode critique doit comporter sa propre critique » pour ainsi permettre une « conscience réflexive autocritique permanente » comme celle que nous prônons auprès des théoriciens et des praticiens de l'autogestion. .

Nous aimerions ici mettre à l'épreuve la conception complexe des organisations à laquelle nous convie cet auteur, telle qu'elle se traduit dans ce travail, en nous demandant si celui-ci s'inscrit bien dans une « pensée complexe » et si cette dernière est possible.

Nous ne pouvons en effet manquer de remarquer la difficulté que nous avons eu à penser en termes processuel et dialogique les phénomènes organisationnels. Nous n'avons pu que l'évoquer au sujet de l'implosion de Coopcom, que nous avons proposé de lire comme un phénomène de décomposition/recomposition organisationnelle, de mise en ordre à partir du désordre, de « désordre créateur ». Au contraire, dans le reste de notre étude, notamment avec Log et Imprim'coop, le désordre semble apparaître dans son versant uniquement destructeur (tant d'un point de vue matériel que symbolique). Il est vrai que ce sont les deux entreprises sur lesquelles nous avons passé le moins de temps durant nos enquêtes. Peut-être qu'un investissement plus long sur le terrain aurait pu nous permettre d'observer une réelle dialogique ordre/désordre à l'œuvre dans ces deux entreprises.

Nous pouvons cependant opérer le même constat envers les autres couples « dialogiques » qu'Edgar Morin nous invite à lire comme des phénomènes tout à la fois antagonistes, concurrents et complémentaires.

En ce qui a trait au couple unité/diversité, la lecture que nous avons proposée de nos quatre entreprises semble les montrer comme des termes opposés où l'un triomphe toujours au détriment de l'autre : à Imprim'coop la diversité règne au détriment de la cohésion, à Coopcom et à Log c'est l'unité qui domine au détriment du pluralisme. A SI, l'unité de l'agence rennaise et son opposition à la Direction parisienne porteuse d'autres logiques participent à conférer au groupe un caractère « éclaté »...Autant d'interprétations qui peinent à concilier ces deux variables.

En ce qui concerne le couple autonomie/interdépendance, ici encore, nos interprétations peinent à le penser de manière dialogique.

En interne, soit l'autonomie individuelle triomphe, comme à Imprim'coop, soit c'est le collectif qui impose sa loi, comme à Coopcom. Nous ne parlerons pas ici des nouvelles formes organisationnelles où l'autonomie accordée est bien trop limitée.

En externe, autonomie et interdépendance se révèlent tout aussi difficiles à concilier. A Coopcom, l'interdépendance forte qui liait les locaux parisiens et grenoblois a brutalement laissé place à l'autonomie totale de trois entités géographiques. On constate une évolution similaire dans les liens mutualistes qu'entretenait Log avec deux autres entreprises du secteur des TIC. A SI, l'autonomie de l'agence rennaise semble bien trop grande, au point que certains ingénieurs rennais souffrent d'un sentiment de manque d'intégration voire d'appartenance au groupe. A Imprim'coop, l'autarcie et le repli quant à l'environnement ont toujours régné dans cette coopérative, au détriment de l'interdépendance dont elle semble cependant redécouvrir les vertus à la faveur de ses difficultés financières. Bref, ici encore nos interprétations apparaissent comme bien manichéennes au regard des préceptes dialogiques de la pensée complexe.

Les constats sont tout aussi décevants en ce qui concerne l'approche communicationnelle des organisations que nous avons tentée d'adopter pour participer à la fondation de cette « sybernétique » à laquelle nous convie Edgar Morin, (1977) définie comme « art/science de piloter ensemble, où la communication n'est plus un outil de la commande, mais une forme symbiotique complexe d'organisation ». Nous ne nous attendions pas à y participer avec l'analyse des « nouvelles formes organisationnelles » où la communication est appréhendée

de façon instrumentale et unidirectionnelle. Nous attendions en revanche beaucoup plus des formes organisationnelles autogérées. La communication y est certes plus collective, se rapprochant à ses débuts de cet « art/science de piloter ensemble », mais elle est également « brouillée » par une multitude de facteurs humains (comportementaux, culturels, psychologiques...) qui participent à sa confiscation par quelques uns.

Enfin, notre tentative de « repenser la hiérarchie » en y adjoignant les systèmes organisationnels acentriques et polycentriques, dans une perspective toute dialogique, nous apparaît elle aussi assez décevante. Si les nouvelles formes organisationnelles nous donnent l'exemple d'une réelle combinaison entre l'anarchie et la hiérarchie, la première reste cependant cantonnée aux « micro-niveaux » techniques, au service de la seconde qui accapare les domaines stratégiques décisifs : l'anarchie est ici subordonnée à la commande. La lecture que nous avons donnée des formes organisationnelles autogérées à l'appui des travaux d'Albert Meister nous montre quant à elle des systèmes organisationnels anarchiques évoluant vers des systèmes hiérarchiques selon un mouvement linéaire de substitution et non d'imbrication.

Au delà de nos propres incapacités cognitives, il nous semble que cette difficulté à penser en termes processuelles, dialogiques et complexes les phénomènes organisationnels soit un écueil quasiment inéluctable dans les Sciences Humaines et Sociales. Les travaux empiriques se heurtent souvent à la difficulté de rendre compte de phénomènes imbriqués, paradoxaux, dynamiques et évolutifs. En effet, toute analyse découlant d'une étude de cas tend à réifier, à rendre compte d'une manière fixiste et rigide de ces phénomènes. Comme le souligne Magali Uhl (2004), « l'analyse approfondie d'une réalité a tendance à la disséquer en éléments abstraits, à briser son unité concrète et donc à la figer, voire à la détruire ». Un phénomène plus précisément décrit par Stéphane Olivesi (2007) : « les données (phénomènes observés, faits rapportés, documents recueillis, discours enregistrés, statistiques...) n'existent jamais à l'état brut, sans un travail préalable de construction de celles-ci : identification, découpage, sélection, mise au jour et mise en relief, objectivation, interprétation... Méconnaître le rôle et l'importance de ces différentes opérations revient à prendre pour la réalité ce qui n'en est au mieux qu'une représentation ».

Il nous semble donc nécessaire de rappeler ici que nos interprétations hypothétiques, si « scientifiques » soient-elles, n'ont pas vocation à rendre parfaitement compte de la réalité que nous avons cherchée à étudier. Elles ne peuvent avoir d'autre statut que celui de « symboles » nous aidant à nous représenter la réalité. Tout comme Magali Uhl (2004), nous estimons ainsi que « la connaissance n'est pas un reflet de la réalité, mais avant tout

constitution d'un cadre d'intelligibilité » que nous espérons avoir enrichi, même si ce ne peut être qu'imparfaitement.

Autant de réflexions qui nous amènent à nous demander si la pensée n'est pas, en elle-même, toujours simplifiante : n'a-t-elle pas toujours besoin de scinder la réalité complexe pour pouvoir l'appréhender ? L'acte même de connaissance, que pourtant la pensée complexe se propose d'éclairer, n'est-elle pas condamnée à être disjonctive, simplifiante et mutilante ?

Ces critiques ne sont pas absentes chez Edgar Morin (1981) pour qui « la complexité est condamnée à naviguer entre simplification et confusion ». Tel est le défi de la pensée complexe : offrir un paradigme capable « de distinguer sans disjoindre, d'associer sans identifier ou réduire » (Morin, 1990), de « penser l'unité/désunité de la vie sans résorber, réduire, affaiblir l'un des deux termes » (Morin, 1980), une pensée qui doit « savoir distinguer et relier, mais éviter de disjoindre et confondre » (Morin, 1981) en ayant conscience de ses propres limites et de son inachèvement. Une posture exigeante qui « non pas masque sa brèche, mais la marque » (Morin, 1986) et qu'il nous semble primordial d'honorer pour quiconque investit le paradigme de la pensée complexe.

Si les liens forts que nous avons pu déceler au premier chapitre entre communication organisationnelle et pensée complexe nous encouragent à investir le cadre théorique séduisant proposé par Edgar Morin, cette entreprise doit se faire avec discernement et lucidité, et surtout avec « modestie » comme nous y invite Edgar Morin (1990) lui-même.

Bibliographie

Méthodologie :

ARON, Raymond (2004). *Le spectateur engagé, entretiens avec Jean-Louis Missika et Dominique Wolton*. Paris : Editions de Fallois, 328 pages. ISBN : 2-87706500-6 [1^{ère} édition : 1981]

ALBARELLO, Luc (2003). *Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique*. Bruxelles : Editions de Boeck, 197 pages. ISBN : 2-8041-4173-X

CARRE, Dominique (2007). « Le recueil et l'exploitation des données secondaires dites de « deuxième main ». Dans OLIVESI, Stéphane (dir.). *Introduction à la recherche en SIC*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 332 pages, pp 77-94. ISBN : 978-2-7061-1407-6

COULON, Alain (1987). *L'ethnométhodologie*. Paris : Presses Universitaires de France, 127 pages. ISBN 2-13-041500-8

DEPELTEAU, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines, de la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles : De Boeck Université, 417 pages. ISBN : 2-7637-7741-4

DOUYERE, David (2006). « Réciprocité de l'observation et représentations de l'observateur ». Dans BOUZON, Arlette ; MEYER, Vincent (dir.). *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*. Paris : L'Harmattan, 210 pages, pp. 83-98. ISBN : 2-296-00787-2

DUPUIS, Jean-Pierre. « Anthropologie, culture et organisation, vers un modèle constructiviste ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp 533-552. ISBN : 2-86911-027-8

ELIAS, Norbert (1993). *Engagement et distanciation, contributions à la sociologie de la connaissance*. Paris : Fayard, 258 pages. ISBN : 2-213-02261-5 [1^{ère} édition : 1983]

FARRUGIA, Francis (dir.) (2005). *Le terrain et son interprétation*. Paris : L'Harmattan, 246 pages. ISBN : 2-296-00243-9

FRIEDBERG (1993). *Une posture d'induction, le pouvoir et la règle*. Paris : Editions du Seuil, 404 pages. ISBN : 2-02-031006-6. - 2-02-019655-7

FROISSART, Pascal (2007). « Introduction aux méthodes quantitatives en SIC ». Dans OLIVESI, Stéphane (dir.). *Introduction à la recherche en SIC*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 332 pages, pp. 57-75. ISBN : 978-2-7061-1407-6

GUIBERT, Joël et JUMEL (1997), Guy. *Méthodologie des pratiques de terrain en SHS*. Paris : Armand Collin, 216 pages. ISBN : 2-200-01500-3

LEGAVRE, Jean-Baptiste (1996). « La neutralité de l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence ». *Politix*, n°35, pp. 207-225

LE GUERN, Philippe (2007). « L'observation : méthodes et enjeux ». Dans OLIVESI, Stéphane (dir.). *Introduction à la recherche en SIC*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 332 pages, pp. 13-33. ISBN : 978-2-7061-1407-6

OLIVESI, Stéphane (2007). « Le travail du concept, théories, modèles, catégories ». Dans OLIVESI, Stéphane (dir.). *Introduction à la recherche en SIC*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 332 pages, pp. 221-239. ISBN : 978-2-7061-1407-6

UHL, Magali (2004). *Subjectivité et sciences humaines*. Paris : Beauchesne, 207 pages. ISBN : 2-7010-1460-3

VIGOUR, Cécile (2005). *La comparaison dans les sciences sociales, pratiques et méthodes*. Paris : La découverte, 335 pages. ISBN : 2-7071-4304-9

Epistémologie:

BOUVERESSE-QUILLIOT, Renée (1981). *Karl Popper ou le rationalisme critique*. Paris : J. Vrin, Librairie philosophique, 199 pages

KUHN, Thomas Samuel (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion, 284 pages. ISBN : 2-08-081115-0

LYOTARD, Jean-François (1979). *La condition postmoderne, rapport sur le savoir*. Paris : Minuit, 109 pages. ISBN : 2-7073-0276-7

MORIN, Edgar (1977). *La Méthode I, la nature de la nature*. Paris : Editions du Seuil, 398 pages. ISBN : 978-2-02-004634-3

MORIN, Edgar (1980). *La méthode II, la vie de la vie*. Paris : Editions du Seuil, 471 pages. ISBN : 2-02-005637-2

MORIN, Edgar (1986). *La Méthode III, la connaissance de la connaissance, anthropologie de la connaissance*. Paris : Editions du Seuil, 244 pages. ISBN : 978-2-02-014440-7

MORIN, Edgar (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF, 158 pages. ISBN : 2-7101-0800-3

MORIN, Edgar (1991). *La méthode IV, Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*. Paris : Editions du Seuil, 261 pages. ISBN : 2-02-023960-4

MORIN, Edgar (2001). *La Méthode V, l'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Paris : Editions du Seuil, 357 pages. ISBN : 2-02-061644-0

MORIN, Edgar (2004). *La méthode VI, Ethique*. Paris : Editions du Seuil, 240 pages. ISBN : 2-02-078638-9

POPPER, Karl (1978). *La logique de la découverte scientifique*. Paris : Payot, 480 pages. ISBN : 978-2-228-11391-5

POPPER, Karl (1990). *Le réalisme et la science*. Paris : Hermann, 427 pages. ISBN : 2-7056-6037-2

POPPER, Karl (1992). *Un univers de propensions, deux études sur la causalité et l'évolution*. Combas : Editions de l'Eclat, 79 pages. ISBN : 2-905372-60-5

POPPER, Karl (1997). *Toute vie est résolution de problèmes, questions autour de la connaissance de la nature*. Arles : Actes Sud, 166 pages. ISBN : 2-7427-1349-2 [1^{ère} Edition : 1994]

POPPER, Karl (1998). *Toute vie est résolution de problèmes, Tome 2 : réflexions sur l'histoire et la politique*. Arles : Actes Sud, 224 pages. ISBN : 2-7427-1861-3

SIC et communication organisationnelle :

ANDRADE SCROFERNEKER, Cleusa Maria (2004). « Qu'est-ce que la "communication organisationnelle" dans un pays de contact ». *Société*, vol.1, n°83, pp. 79-88

BARTOLI, Annie (1991). *Communication et organisation, pour une politique générale cohérente*. Paris : Les Editions d'Organisation, 175 pages. ISBN : 2-7081-1128-0

BERNARD, Françoise (1998). « Le management de projet : une logique de communication "imparfaite" ». *Communication et organisation*, n°13, pp. 175-187

BERNARD, Françoise (2000). « Le lien communicationnel en organisation ». *Sciences de la société*, n°50-51, Mai-octobre 2000, pp. 25-46

BERNARD, Françoise (2002). « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC ». Dans BOURE, Robert (ed.). *Les origines des Sciences de l'Information et de la Communication, regards croisés*. Paris : Presses Universitaires du Septentrion, 179 pages, pp. 158-179. ISBN : 2-85939-745-0

BERNARD, Françoise (2005). « Questionner la pertinence du thème de "la société de l'information" et de ses enjeux ». Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages, pp 77-84. ISBN : 2-8027-2039-2

BERNARD, Françoise (2006). « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement ». Dans BOUZON, Arlette. *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*. Paris : L'Harmattan, 2006, 292 pages, pp. 34-46. ISBN : 2-296-01318-X.

BONNET, Rosette, BONNET, Jacques (2003). « Les cadres et les dirigeants : des interfaces fonctionnelles et symboliques dans les mondes organisationnels ». *Communication & Organisation*, n°24, pp. 43-56

BOUILLON, Jean-Luc, BOURDIN, Sylvie, LONEUX, Catherine (2008). « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication, éléments de contextualisation ». *Sciences de la société*, n°74, pp. 3-9

BOUILLON, Jean-Luc (2008). « "L'impensé communicationnel" dans la coordination des activités socio-économiques, les enjeux des approches communicationnelles des organisations ». *Sciences de la société*, n°74, pp. 65-83

BOURE, Robert, CHASKIEL, Patrick (1994). « Questions pour un débat ». *Sciences de la société*, n° 33, pp. 5-13

BOUZON, Arlette. « Introduction ». (2006) Dans BOUZON, Arlette. *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*. Paris : L'Harmattan, 292 pages, pp. 10-15 . ISBN : 2-296-01318-X.

BORZEIX, Anni (2005). « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage ». Dans BORZEIX, Anni, FRAENKEL Béatrice (coord.). *Langage et travail, communication, cognition, action*. Paris : CNRS Edition, 319 pages, pp. 203-230. ISBN : 2-271-06315-9

BRETON, Philippe (2000). *La parole manipulée*. Paris : La Découverte, 220 pages. ISBN : 2-7071-3058-3

CABIN, Philippe (2005). « Communication et organisation ». Dans CABIN, Philippe, DORTIER, Jean-François (dir.). *La communication, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 353 pages, pp.157-165. ISBN : 2-912601-29-0 [2^{ème} édition actualisée]

CANIVENC, Suzy (2007). « De la difficulté de définir le champ de la Communication Organisationnelle : Force ou faiblesse pour ce champ de recherche ? ». *Approches communicationnelles des organisations*, 75^{ème} Congrès de l'ACFAS, Université de Trois-Rivières (Québec), 10 et 11 mai 2007

CARAYOL, Valérie (1998). « La communication organisationnelle en perspective : pistes nord américaines ». Dans LE MOËNNE, Christian (ed.). *Communications d'entreprises et d'organisations*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 235 pages, pp. 197-210. ISBN : 2-86847-291-5

CARAYOL, Valérie (2004). *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*. L'Harmattan : Paris, 235 pages. ISBN : 2-7475-6152-6

D'ALMEIDA, Nicole (2001). *Les promesses de la communication*. Paris : Presses Universitaires de France, 264 pages. ISBN : 2-13-051711-0

D'ALMEIDA, Nicole, ANDONOVA, Yanita (2006). « La communication des organisations ». Dans OLIVESI, Stéphane (dir.). *Sciences de l'information et de la communication. Objets savoirs, disciplines*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 296 pages, pp. 129-143. ISBN : 2-7061-1294-8

DELCAMBRE, Pierre (ed.) (2000). *Communications organisationnelles, objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presse universitaire de Rennes, 330 pages, ISBN : 2-86847-518-3

DELCAMBRE, Pierre (2008). « Un état des recherches sur les "communications organisationnelles" en France (2000-2007) : l'âge de la transmission ? ». *Sciences de la société*, n°74, pp. 11-26

DELIEGE, Isabelle (2003). « Coexistence dans un réseau psycho-médico-social : apport de la théorie de la justification ». *Communication & Organisation*, n°24, pp. 163-178

ESCARPIT, Robert (1991). *L'information et la communication, théorie générale*. Paris : Hachette, 222 pages. ISBN : 2-01-016819-4

ESQUENAZI, Jean-Pierre (2006). « Les médias et leurs publics, le processus de l'interprétation ». Dans OLIVESI, Stéphane (dir.). *Sciences de l'information et de la communication. Objets savoirs, disciplines*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 296 pages, pp. 75-183. ISBN : 2-7061-1294-8

FAY, Eric (2004). *Information, parole et délibération ; l'entreprise et la question de l'homme*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université de Laval, 231 pages. ISBN : 2-7637-8065-2

FISCHER, Gustave-Nicolas (2005). « Les espaces de travail ». Dans CABIN, Philippe, DORTIER, Jean-François (dir.). *La communication, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 353 pages, pp.175-183. ISBN : 2-912601-29-0 [2^{ème} édition actualisée]

FLORIS, Bernard (1996 a). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presse Universitaires de Grenoble, 272 pages. ISBN : 2-7061-0713-8

FLORIS. Bernard (1996 b). « Communication d'entreprise et pouvoir managérial ». *Sciences de la société*, octobre 1996, n°39, pp. 37-52

FLORIS, Bernard (1997). « La gestion participative comme objet de communication organisationnelle ». Contributions introductives aux débats du séminaire de Lille *Objets et pratiques de communications organisationnelles : construire des approches scientifiques*, décembre 1997

FLORIS, Bernard (2000). « La gestion symbolique, entre ingénierie et manipulation ». *Sciences de la société*, mai-octobre 2000, n°50-51, pp. 173-196

FLORIS, Bernard, LEDUN, Marin (2008). « Le marketing, technologie politique et forme symbolique du contrôle social ». *Etudes de communication*, n°28, pp. 125-140

GALINON-MELENEC, Béatrice (2007). *Penser autrement la communication, du sens commun vers le sens scientifique, du sens scientifique vers la pratique*. Paris : L'Harmattan, 242 pages. ISBN : 978-2-296-02658-2

GARDERE, Elizabeth, GRAMACCIA, Gino (2003). « Anthropologie des petits groupes ». Dans GRAMACCIA, Gino, GARDERE, Elizabeth (2003). *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan, 184 pages, p 99-142. ISBN : 2-7475-4415-X

GOMEZ, Michel, TRINQUECOSTE, Jean-François. (1993). « La communication institutionnelle : ambiguïtés et dysfonctionnements ». *Quaderni*, printemps 1993, n°20, p 45-63

HELLER, Thomas (2005). « De l'anatomopolitique à la psychopolitique ». *Etudes de communication*, n°28, pp. 59-75

JANVIER, Roland (2008). *Recompositions organisationnelles et évolution de la catégorie d'usager dans le contexte de la société de l'information*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Rennes 2. Dirigée par Christian Le Moëne

JOURNET, Nicolas (2005). « Les mythes de la communication ». Dans CABIN, Philippe, DORTIER, Jean-François (dir.). *La communication, état des savoirs*.

Auxerre : Editions Sciences Humaines, 353 pages, pp. 305-309. ISBN : 2-912601-29-0 [2^{ème} édition actualisée]

LARAMEE, Alain (1997). « La communication organisationnelle en question : matériau pour un bilan critique ». *Communication*, décembre 1997, vol.18, n°1, pp. 13-30

LE MOËNNE, Christian (ed.) (1998). *Communications d'entreprises et d'organisations*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 235 pages. ISBN : 2-86847-291-5

LE MOËNNE, Christian (2000). « Présentation » du dossier « La communication organisationnelle en débat ». *Sciences de la société*, mai-octobre 2000, n°50-51, pp. 21-24

LE MOËNNE, Christian (2004). « Quelle conception de la communication à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ». *Science de la société*, mai 2004, n°62, pp 209-224

LE MOËNNE, Christian (2006 a). « Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et reconfigurations organisationnelles ». Dans BOUZON, Arlette. *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*. Paris : L'Harmattan, 292 pages, pp. 103-121. ISBN : 2-296-01318-X.

LE MOËNNE, Christian (2006 b). « Considérations sur les méthodes de recherche en communications organisationnelles ». Dans BOUZON, Arlette ; MEYER, Vincent (dir.). *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*. Paris : L'Harmattan, 210 pages, pp. 15-30. ISBN : 2-296-00787-2

LEMOIGNE, Jean-Louis (1994). « L'information forme l'organisation qui la forme ». *Science de la société*, octobre 1994, n° 33, pp.15-24

LEMOIGNE, Jean-Louis, VIDAL Pascal (2000). « Critique et topique de la communication organisationnelle ». *Sciences de la société*, mai-octobre 2000, n°50-51, pp. 47-68

LONEUX, Catherine (2007). *L'éthique entrepreneuriale et managériale comme dispositif communicationnel: analyse des enjeux et pratiques- problématisations*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches : Aix Marseille 1.

MASSIE, Jean-Marc (1993). « Système expert et communication d'entreprise : communication manquée, information manquante ». *Quaderni*, printemps 1993, n°20, pp. 117-132

MAYERE, Anne (2006). « Les activités de communication et de production dans les organisations. Apports et enjeux de la recherche en SIC ». Dans Actes du XVe congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC). *Questionner les pratiques d'information et de*

communication. Agir professionnel et agir social, 10-12 mai 2006, Bordeaux. Paris : SFSIC, 750 p.

MEYRIAT, Jean (1986). « Information vs communication ? » In. LAULAN, *L'espace social de la communication, concepts et théories*. Paris : Editions Retz-CNRS, 153 pages, pp.63-89. ISBN : 2-7256-1176-8

MORIN, Edgar (2005). « L'enjeu humain de la communication ». Dans CABIN, Philippe, DORTIER, Jean-François (dir.). *La communication, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 353 pages, pp.19-26. ISBN : 2-912601-29-0 [2^{ème} édition actualisée]

MUCCHIELLI, Alex (1999). *Théorie systémique des communications, principes et applications*. Paris : Armand Collin, 160 pages. ISBN : 2-200-25016-9

MUSSO, Pierre (2000). « Commanagement et AIE ». *Sciences de la société*, mai-octobre 2000, n°50-51, pp. 149-172

OLIVESI, Stéphane (2004). *Questions de méthode, une critique de la connaissance pour les sciences de l'information et de la communication*. Paris : L'Harmattan, 148 pages. ISBN : 2-7475-6227-1

OLIVESI, Stéphane (2006). *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 198 pages. ISBN : 978-2-7061-1382-6

ORGOGOZO, Isabelle (1998). *L'entreprise communicante, des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris : Les Editions d'Organisations, 420 pages. ISBN : 2-7081-2097-2

PARENT, Bertrand (1999). *La communication organisationnelle aux USA vers une approche critique de la notion de communication organisationnelle*. Mémoire de DEA : Sciences de l'Information et de la Communication : Université Rennes 2. Dirigé par Christian Le Moëne.

PASCAL, Catherine (2003). « Don et contre don dans les organisations : culture de la transmission et culture de la coexistence, De la reconnaissance du contre don à une communication fondée sur la coexistence des intérêts ». Dans GRAMACCIA, Gino, GARDERE, Elizabeth (2003). *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan, 184 pages, pp. 13-29. ISBN : 2-7475-4415-X

PERDRISET, Françoise (2003). « Les valeurs dans les organisations ». Dans GRAMACCIA, Gino, GARDERE, Elizabeth (2003). *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan, 184 pages, pp. 143-170. ISBN : 2-7475-4415-X

SALAMANCA AVILA, Laura (2003). « Les métiers de la communication en organisation, le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social ». *Communication & Organisation*, n°24, pp. 89-101

SFEZ, Lucien (1992). *Critique de la communication*. Paris : Editions du Seuil, 520 pages. ISBN : 2-02-018314-5 (Edition refondue et augmentée)

SOULAGES, Jean-Claude, OLIVESI, Stéphane (2007). « Le langage saisi par la communication ». In OLIVESI, Stéphane (dir). *Introduction à la recherche en SIC*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 332 pages, pp. 201-219. ISBN : 978-2-7061-1407-6

TAYLOR, James (1990). « Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationnelle ». *Communication Information*, vol. 11, n°1, p 17-59

TAYLOR, James (1993). « La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications ». *Communication & Organisation*, n°3, pp. 56-91

TAYLOR, James (1998). « Une organisation n'est qu'un tissu de communication ». *Cahiers de recherches en communication*, Université de Montréal.

WINKIN, Yves (ed.) (1981). *La nouvelle communication*. Paris : Editions du Seuil, 377 pages. ISBN : 2-020-06069-8.

WOLTON, Dominique (2004). « Le moment de la communication ». *HERMES*, n°38, pp 9-11

ZARIFIAN, Philippe (2006 a). « Travail, modulation et puissance d'action ». BOUZON, Arlette. *La communication organisationnelle en débat, champs, concepts, perspectives*. Paris : L'Harmattan, 292 pages, pp. 47-76. ISBN : 2-296-01318-X.

Société de l'information, de la communication et du savoir :

BRETON, Philippe, PROULX, Serge (1993). *L'explosion de la communication, la naissance d'une nouvelle idéologie*. Paris : La Découverte, 323 pages. ISBN : 2-89052-598-7

BRETON, Philippe, PROULX, Serge (2002). *L'explosion de la communication, à l'aube du XXI^e siècle*. Paris : La Découverte, 389 pages. ISBN : 2-7071-3736-7

BURCH, Sally (2005). « Société de l'information, société de la connaissance ». Dans PEUGEOT, Valérie, AMBROSI, Alain, PIMIENTA, Daniel. *Enjeux de mots, regard multiculturels sur les sociétés de l'information*. Caen : C&F Edition, 649 pages, pp. 49-72. ISBN : 2-915825-03-3

Commission Nationale Française pour l'UNESCO (2005). *La « société de l'information » : glossaire critique*. Paris : La documentation française, 164 pages. ISBN : 2-11-005774-2

DE BEER, Anne (1995). « L'informatique, prédatrice d'emplois ? ». Dans DE BEER, Anne, BLANC, Gérard, BÜHLER, Nicolas, CUMUNEL, Chantal, ETTIGHOFFER, Denis, DE JOUVENEL, Hugues, LEVY, Pierre, ODDON, Jérôme, PERRET, Bernard, PERRIAUKT, Jacques, RHEINGOLD, Howard. *Le travail au XXI^e siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*. Paris : Dunod, 274 pages, pp. 79-113. ISBN : 2-10-002703-4

DE JOUVENEL, Hugues (1995). « La société française à l'horizon 2010 : réinventer l'univers du travail ». Dans DE BEER, Anne, BLANC, Gérard, BÜHLER, Nicolas, CUMUNEL, Chantal, ETTIGHOFFER, Denis, DE JOUVENEL, Hugues, LEVY, Pierre, ODDON, Jérôme, PERRET, Bernard, PERRIAUKT, Jacques, RHEINGOLD, Howard. *Le travail au XXI^e siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*. Paris : Dunod, 274 pages, pp. 9-33. ISBN : 2-10-002703-4

DUVAL, Guillaume, JACOT, Henri (coord.) (2000). *Le travail dans la société de l'information, paradoxes, enjeux des NTIC*. Editions Liaisons, 190 pages. ISBN : 2-87880-342-6

FORAY, Dominique, LUNDVALL, Bengt Ake (1997). « Une introduction à l'économie fondée sur la connaissance ». Dans GUILHON, Bernard, HUARD, Pierre, ORILLARD, Magali, ZIMMERMANN, Jean-Benoît. *Economie de la connaissance et organisations, entreprises, territoires, réseaux*. Paris : L'Harmattan, 481 pages, pp. 16-38. ISBN : 2-7384-5349-X

GADREY, Jean (2003). « La nouvelle économie, un mythe techno-libéral ». Dans TREMBLAY, Diane-Gabrielle, ROLLAND, David (dir.). *La nouvelle économie : où ? Quoi ? Comment ?* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 215 pages, pp. 11-26. ISBN : 2-7605-1266-5

GARNHAM, Nicolas (2000). « La théorie de la société de l'information en tant qu'idéologie, une critique ». *Réseaux*, vol. 18, n°101, pp. 53-91

GEORGES, Eric. « En finir avec la "société de l'information" ? » (2008). *TIC et société*, vol 2, n°2, pp. 2-10

GUILHON, Bernard, HUARD, Pierre, ORILLARD, Magali, ZIMMERMANN, Jean-Benoît (1997). *Economie de la connaissance et organisations, entreprises, territoires, réseaux*. Paris : L'Harmattan, 481 pages. ISBN : 2-7384-5349-X

JEANNERET, Yves (2005). « La "société de l'information" comme figure imposée. Sur un usage particulier des mots en politique ». Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages, pp. 66-76. ISBN : 2-8027-2039-2

LEVY, Pierre. « Pour une ingénierie de l'intelligence et des qualités humaines » (1995). Dans DE BEER, Anne, BLANC, Gérard, BÜHLER, Nicolas, CUMUNEL, Chantal, ETTIGHOFFER, Denis, DE JOUVENEL, Hugues, LEVY, Pierre, ODDON, Jérôme, PERRET, Bernard, PERRIAUKT, Jacques, RHEINGOLD, Howard. *Le travail au XXI^e siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*. Paris : Dunod, 274 pages, pp. 115-129. ISBN : 2-10-002703-4

LOJKINE, Jean (1992). *La révolution informationnelle*. Paris : Presses Universitaires de France, 302 pages. ISBN : 2-13-044975-1

MATHIEN, Michel (2005). « Questionner "la société de l'information". Espace de partage ou de domination ? ». Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages, pp. 9-41. ISBN : 2-8027-2039-2

MIEGE, Bernard (1989). *La société conquise par la communication*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1989, 230 pages. ISBN : 2-7061-0328-0

MIEGE, Bernard (1995). *La pensée communicationnelle*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 120 pages. ISBN : 2-7061-0621-2

MIEGE, Bernard (2008). « L'imposition d'un syntagme : la Société de l'Information ». *TIC et société*, vol 2, n°2, pp. 10-34

NEVEU, Erik (2006). *Une société de communication ?* Paris Editions Montchrestien, 160 pages. ISBN : 2-7076-1404-1 [4^{ème} édition]

PERRET, Bernard (1995). « L'industrialisation des services ». Dans DE BEER, Anne, BLANC, Gérard, BÜHLER, Nicolas, CUMUNEL, Chantal, ETTIGHOFFER, Denis, DE JOUVENEL, Hugues, LEVY, Pierre, ODDON, Jérôme, PERRET, Bernard, PERRIAUKT, Jacques, RHEINGOLD, Howard. *Le travail au XXI^e siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*. Paris : Dunod, 274 pages, pp35-51. ISBN : 2-10-002703-4

PEUGEOT, Valérie, AMBROSI, Alain, PIMIENTA, Daniel. *Enjeux de mots, regard multiculturels sur les sociétés de l'information*. Caen : C&F Edition, 649 pages . ISBN : 2-915825-03-3

RAPPORT MONDIAL DE L'UNESCO (2005). *Vers les sociétés du savoir*. Paris : Editions UNESCO, 237 pages. ISBN : 92-3-204000-X

SERFATI, Claude (2003). « Le capitalisme financier au cœur des rapports de production contemporains ». In VERCELLONE, Carlo (dir.). *Sommes nous sortis du capitalisme industriel ?* Paris : La Dispute, 249 pages. ISBN : 2-84303-068-4

SIMONI, Olivier (2002). « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? ». *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XL, n°123, pp. 75-90

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2003). « Nouvelles formes de travail, nouvelles modalités d'apprentissage dans l'économie du savoir. Que nous apprend le cas du multimédia au Québec ? ». Dans TREMBLAY, Diane-Gabrielle, ROLLAND, David (dir.). *La nouvelle économie : où ? Quoi ? Comment ?* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 215 pages, pp. 159-185. ISBN : 2-7605-1266-5

TREMBLAY, Gaëtan (1996). « La société de l'information : du fordisme au gatesisme ». *Communication*, vol. 16, n°2, pp. 131-158

VALENDUC, Gérard, VENDRAMIN, Patricia (2001). « Travailler dans la société de l'information : enjeux et perspectives ». *Humanisme et entreprise*, n°248, août 2001, pp. 101-109

VERCELLONE, Carlo (dir.) (2003). *Sommes nous sortis du capitalisme industriel?* Paris : La Dispute, 249 pages, pp. ISBN : 2-84303-068-4

WEYGAND, Félix (2008). « Economie de la "Société de l'information" : quoi de neuf ? ». *TIC et société*, vol. 2, n°2

TIC :

AURAY, Nicolas, HURAU-PLANTET, Martine, POUDAT, Céline, JACQUEMIN, Bertrand (2009). « La négociation des points de vue, une cartographie sociale des conflits et des querelles dans le Wikipédia francophone ». *Réseaux*, mars-avril 2009, vol. 27, n° 154, pp. 15-50

BRETON, Philippe (1990). *La tribu informatique*. Paris : Editions Métailié, 190 pages. ISBN : 2-86424-086-6

BROCA, Sébastien (2008). « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective ». *TIC et société*, vol 2, n°2

BURNIER, Michel. « 25 ans de critique de l'informatisation ». *Terminal* n°93-94, Hiver 2005-2006, pp. 55-56

CARDON, Dominique (2009). « Présentation ». *Réseaux*, mars-avril 2009, vol. 27, n° 154, pp. 9-12

CARRE, Dominique (2005-2006). « Des dégâts du progrès...au marketing de l'usage. Revirement de perspective en matière de critique sociale dans le champ informatique et société ». *Terminal*, Hiver 2005-2006, n°93-94, pp. 91-100

CASTELLS, Manuel (2001). *La galaxie Internet*. Paris : Fayard, 365 pages/ ISBN : 2-213-61057-6

CHEVALLIER, Marc (2006). « Quand Internet bouscule les marchés, Internet réinvente le commerce », *Alternatives Economiques*, n°248. Disponible sur : http://www.alternatives-economiques.fr/internet-reinvente-le-commerce_fr_art_201_23447.html

CHOCTEAU, Guillaume (2007). *Qu'est-ce que le web 2.0 ? Ressources solidaires*. Disponible sur : <http://www.ressources-solidaires.org/spip.php?article6066>, Consulté le 20 septembre 2007

DE ROSNAY, Joël (2006). *La révolte du pronétariat, des mass média aux médias de masses*. Paris : Fayard, 250 pages. ISBN : 2-213-62787-8

ENDRIZZI, Laure. (2006). *L'édition de référence libre et collaborative : le cas de Wikipédia*. Institut National de Recherche Pédagogique, cellule de veille scientifique et technologique. Disponible sur : http://www.inrp.fr/vst/Dossiers/Wikipedia/Dossier_Wikipedia.pdf, consulté le 29 octobre 2007

FEENBERG, Andrew (2004). *(Re)penser la technique, vers une technologie démocratique*. Paris : La découverte, 230 pages. ISBN : 2-7071-4147-X

FIRER-BLAESS, Sylvain (2007 a). *Wikipédia : le refus du pouvoir*. Mémoire de Master : Sciences Politiques : Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Université Lyon 2. Dirigé par Bernard Lamizet

FIRER-BLAESS, Sylvain (2007 b). « Wikipédia : présentation et histoire ». *Homo-numericus*. Disponible sur : <http://www.homo-numericus.net/spip.php?article273>, consulté le 15 octobre 2007

FIRER-BLAESS, Sylvain (2007 c). « Wikipédia : hiérarchie et démocratie ». *Homo-numericus*. 2007. Disponible sur : <http://www.homo-numericus.net/spip.php?article276>, consulté le 15 octobre 2007

FLICHY, Patrice (2001). *L'imaginaire d'Internet*. Paris : La découverte, 272 pages. ISBN : 2-7071-3537-2

FLICHY, Patrice (2002). « La place de l'imaginaire dans l'action technique : le cas d'Internet ». *Réseaux*, n°109, pp. 51-73

FLICHY, Patrice (2003). *L'innovation technique, récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris : Editions La Découverte, 250 pages. ISBN : 2-7071-4000-7

FOREST, Fabrice (2003). « Des sociologies de la réception à la conception assistée par l'usage des techniques d'information et communication : héritages et enjeux ». *ArchiveSIC*. Disponible sur :

http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/03/30/sic_00000330_02/sic_00000330.html>

GIRET, Léa (2007). « La révolution Wikipédia, une enquête sur les rouages de l'encyclopédie collaborative ». *Marianne*, 3 novembre 2007. Disponible sur : http://www.marianne2.fr/La-revolution-Wikipedia,-une-enquete-sur-les-rouages-de-l-encyclopedia-collaborative_a80615.html, consulté le 17 décembre 2007

GONO Aurélie (2005-2006). « Une première histoire de Terminal ». *Terminal*, Hiver 2005-2006, n°93-94, pp. 65-90

GRAS, Alain (1993). *Grandeur et dépendance, sociologie des macro-systèmes techniques*. Paris : Presse Universitaires de France, 291 pages. ISBN : 2-13-045011-3

IPPOLITA (2009). « Contre l'hégémonie de Google...Cultivons l'anarchisme des connaissances ». *Multitudes*, été 2009, vol. 2, n° 36, pp. 62-70

JACQUELIN, Laurent (2004). « Les nouveaux pouvoir de l'Internet de la relation ». *Transversales*. Disponible sur : http://grit-transversales.org/article.php3?id_article=52, consulté le 17 septembre 2007

JEANNERET, Yves (2000). *Y'a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 134 pages. ISBN : 2-85939-632-2

KLECK, Véronique (2007). « Réseaux numériques : le renouveau du politique ». *Transversales*. Disponible sur : http://grit-transversales.org/article.php3?id_article=174, consulté le 17 septembre 2007

KYROU, Ariel, MOULIER BOUTANG, Yann. « Beyond Google ». *Multitudes*, été 2009, vol. 2, n° 36, pp 38-43

LACROIX, Guy (2005-2006). « L'informatique n'est pas une technologie comme les autres ». *Terminal*, Hiver 2005-2006, n°93-94, pp. 35-48

LAFARGUES, Yves (2005-2006). « "Cybersecte" et fracture numérique, des technophobes aux insoumis ». *Terminal*, Hiver 2005-2006, n°93-94,

LE CROSNIER, Hervé (2009). « Leçons d'émancipation : l'exemple du mouvement des logiciels libres ». *Attac*, 27 avril 2009. Disponible sur : www.france.attac.org/spip.php?article9864, consulté le 25 juin 2009

LEVY, Pierre (2002). *Cyberdémocratie*. Paris : Editions Odile Jacob, 283 pages. ISBN : 2-7381-1053-3

- MAHAN, Alexander (2009). « De la société de contrôle au désir de contrôle ». *Multitudes*, été 2009, vol. 2, n°36, pp. 53-60
- MILLERAND Florence (1998). « Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation ». *Composite*. Disponible sur : http://composite.uqam.ca/98.1/articles/ntic_1.htm, consulté le 1er octobre 2007
- MOGLEN, Eben (2001). « L'anarchisme triomphant, le logiciel libre et la mort du copyright ». *Multitudes*, vol. 2, n°5, pp. 146 à 183
- MOINEAU, Laurent, PAPATHEODOROU, Aris. (2000) « Coopération et production immatérielle dans le logiciel libre ». *Multitudes*, vol. 1, n°1, pp. 144-160
- PEUGEOT, Valérie (2004). « L'utopie créatrice du droit à communiquer ». *Transversales*. Disponible sur : http://grit-transversales.org/article.php3?id_article=10, consulté le 15 octobre 2007
- SCARDIGLI, Victor (1992). *Les sens de la technique*. Paris : Presses Universitaires de France, 275 pages. ISBN : 2-13-044154-8
- SIBILLE, Bastien (2003). « Propriété intellectuelle et gestion de projets coopératifs, vers un nouveau paradigme ? ». Disponible sur : http://www.i3c-asso.org/article.php3?id_article=351, consulté le 2 octobre 2007
- TAPSCOTT, Don, WILLIAMS, Anthony (2007). *Wikinomics, Wikipédia, Linux, Youtube...Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie*. Paris : Pearson Village Mondial, 363 pages. ISBN : 978-2-7440-6307-7
- VALENDUC, Gérard (2005). *La technologie, un jeu de société, au-delà du déterminisme technologique et du constructivisme social*. Louvain-La-Neuve : Academia Bruylant, 251 pages. ISBN : 2-87209-800-3
- VENDRAMIN, Patricia, VALENDUC, Gérard (2002). *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Bruxelles : FTU-Namur. Disponible sur : <http://www.ftu-namur.org/fichiers/TICqualitedutravail-onkelinx.pdf>
- VENDRAMIN, Patricia (2004). *Enquête MÉTIC, Parcours professionnels dans les métiers des technologies de l'information et de la communication*. Enquête réalisée avec le soutien du fond social européen et de la région wallonne. Bruxelles : FTU-Namur. Disponible sur : <http://www.ftu-namur.org/fichiers/RapMETIC-eng.pdf>
- VENDRAMIN, Patricia, GUFFENS, Caroline (2005). *Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Bruxelles : FTU-Namur. Disponible sur : <http://www.ftu-namur.org/fichiers/RapMETIC-cas.pdf>

VIDAL, Geneviève (1998). *Vers les musées numérisés : de la visite à la navigation. Composite*. Disponible sur : <http://composite.org/v1/98.1/articles/vidal.htm>, consulté le 1er octobre 2007

VICENTE, Michaël (2009). « Google est-il "libertarien" de gauche ? ». *Multitudes*, vol. 2, n°36, pp. 71-77

VITALIS, André (2005-2006). L'informatique prise au sérieux. *Terminal*, Hiver 2005-2006, n°93-94, pp. 49-54

WILLIAMSON, Audrey (2009). « Internet, un nouvel espace démocratique ? ». Entretien avec Dominique Cardon, le 7 juillet 2009. En ligne sur : <http://www.laviedesidees.fr/Internet-nouvel-espace.html>, consulté le 9 juillet 2009

ZIN, Jean (2007). « Google sonne la victoire du libre et du gratuit ». Disponible sur : http://grit-transversales.org/article.php3?id_article=192 , consulté le 15 octobre 2007.

« Easter-eggs : entreprise libre ? Entretien avec le collectif Easter-eggs ». Propos recueillis par Emmanuel Dessendier. *EcoRev*, 2007, n°28

Texte anonyme (2006). « Pourquoi le modèle open source est le modèle d'avenir ». *Agoravox*, 15 juin 2006. Disponible sur : http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=10545, consulté le 2 octobre 2007

Organisation et management :

AKTOUF, Omar (1990). « Le symbolisme et la culture d'entreprise, des abus conceptuels aux leçons de terrain ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp. 554-588. ISBN : 2-86911-027-8

ALSENE, Eric, PICHAULT, François (2007). « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel ». *Gérer et Comprendre*, mars 2007, n°87, pp. 61-77

AMBLARD, Henri ; BERNOUX, Philippe ; Herreros, Gilles; LIVIAN, Yves-Frédéric (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Editions du Seuil, 291 pages. ISBN : 2-02-068574-4 [3ème éditions augmentée d'un chapitre]

ASKENAY, Philippe (2004). *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*. Paris : Editions du Seuil, 95 pages. ISBN : 2-02-062916-X

AUBERT, Nicole (1994). « Du système disciplinaire au système managinaire : l'émergence du management éthique ». Dans BOUILLAUD, Jean-Philippe, LECUYER, Bernard-Pierre. *L'invention de la gestion, histoire et pratiques*. Paris : L'Harmattan, 326 pages, pp. 119-134. ISBN : 2-7384-2513-5

BELLIER, Sandra (2002). « Les fourberies de l'autonomie ». *Le Monde Initiatives*, n°13, novembre 2002

BEREBBI-HOFFMAN, Isabelle (2005). « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? » (2005). CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (coord.). *Les organisations, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 435 pages, pp. 187-196. ISBN : 2-912601-33-9 [2° édition actualisée]

BORZEIX, Anni et LINHART, Danièle (1990). « Les identités en parole, entreprises et pratiques langagières ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, p. 115-138. ISBN : 2-86911-027-8

BOUCHARD, Serge (1990). « Simple symbole, de l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp. 589-610. ISBN : 2-86911-027-8

BOUILLOUD, Jean-Philippe, LECUYER, Bernard-Pierre (1994). *L'invention de la gestion, histoire et pratiques*. Paris : L'Harmattan, 326 pages. ISBN : 2-7384-2513-5

BRUNEL, Gilles (1995). « Dédale dans les entrailles du minotaure : l'organisation aux prises avec la postmodernité ». *Communication*, vol. 16, n°2, pp 89-105

BRUNEL, Valérie (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte, 191 pages. ISBN : 2-7071-4386-3

BUE, Jennifer, COUTROT, Thomas, PUECH, Isabelle (ed.) (2004). *Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*. Toulouse : Octares Editions, 166 pages. ISBN : 2-915346-09-7

CARTON, Damien (2004). « L'intensification du travail ». BUE, Jennifer, COUTROT, Thomas, PUECH, Isabelle (ed.) (2004). *Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*. Toulouse : Octares Editions, 166 pages. ISBN : 2-915346-09-7

CHANLAT, Jean-François (1990 a). « Vers une anthropologie de l'organisation ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp. 3-32. ISBN : 2-86911-027-8

CHANLAT, Jean-François (1990 b). « L'être humain : un être symbolique ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp. 33-36. ISBN : 2-86911-027-8

COURPASSON, David (2000). *L'action contrainte, organisations libérales et domination*. Paris : Presses Universitaires de France, 320 pages. ISBN : 2-13-050327-6

CROZIER, Michel (1991). *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*. Paris : InterEditions, 217 pages. ISBN : 2-7296-0304-2

DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Editions du Seuil, 275 pages. ISBN : 2-02-068912-X

DEJOURS, Christophe (1998). *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*. Villeneuve d'Ascq : Editions du Seuil, 243 pages. ISBN : 978-2-7578-1262-4

DE LA VEGA, Xavier (2005). « De nouveaux dispositifs de pouvoir ». Dans CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (coord.). *Les organisations, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 435 pages, pp. 175-179. ISBN : 2-912601-33-9 [2^e édition actualisée]

DE LA VEGA, Xavier (2007). « Management libéral : les pièges de l'autonomie ». *Sciences Humaines*, janvier 2007, n°178, pp. 44-45

DE TERSSAC, Gilbert (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 279 pages. ISBN : 2-13-044116-5

ENRIQUEZ, Eugène (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée Brouwer, 409 pages. ISBN : 2-220-04015-1

FREYSSENET, Michel (1994). « Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail ? ». *Revue sociologie du travail*, Hors série, n°34, pp. 105-122

GHIULAMILA, Juliette (2008). « Des salariés désengagés de l'intérieur ». *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, septembre-octobre-novembre 2008, n°12, pp. 48-49

GIRE, Pierre (2004). « Penser la responsabilité ». *Economie et Humanisme*, octobre 2004, n°370, pp. 12-14

GOLLAC, Michel et VOLKOFF, Serge (2007). « Santé au travail : une dégradation manifeste ». *Sciences Humaines*, février 2007, n°179, pp. 36-39

HATCHUEL, Armand ; PEZET, Eric ; STARKEY, Ken ; LENAY, Olivier (2005). « L'étude des organisations contemporaines et Foucault : détour critique ou inspiration nouvelle ? ». Dans HATCHUEL, Armand, PEZET, Eric, STARKEY, Ken, LENAY, Olivier (dir.). *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*. Saint-Nicolas : Les presses Universitaires de Laval, 467 pages, pp 1-11. ISBN : 2-7637-8227-2

HONORE, Lionel (2007). « Modernisation des organisations et contrôle des comportements, quels liens et quels enjeux ». *Revue française de gestion*, août-septembre 2007, vol 33, n°176, pp. p. 53 à 62

JACOT, Jacques-Henri (1664). *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 233 pages. ISBN : 2-7297-0467-1

JARDIN, Evelyne (2005). « La psychologisation du pouvoir » Dans CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (coord.). *Les organisations, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 435 pages, pp. 247-250. ISBN : 2-912601-33-9 [2^o édition actualisée]

JORDA, Henri (1999). *Travail et discipline, de la manufacture à l'entreprise intelligente*. Paris : L'Harmattan, 208 pages. ISBN : 2-7384-8472-7

LAZZARATO, Maurizio (1992). « Le concept de travail immatériel : la grande entreprise ». *Futur Antérieur*, vol. 2, n°10. Disponible en ligne sur : <http://multitudes.samizdat.net/Le-concept-de-travail-immateriel>, consulté le 24 juin 2009

LE GOFF, Jean-Pierre (1992). *Le mythe de l'entreprise*. Paris : Editions La découverte, 307 pages. ISBN : 2-7071-2166-5

LE GOFF, Jean-Pierre (2000). *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*. Paris : La Découverte/Poche, 163 pages. ISBN : 2-7071-4190-9

LE GOFF, Jean-Pierre. *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. La découverte, 163 pages. ISBN : 2-7071-4190-9

LINHART, Danièle (1991). *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Editions du Seuil, 249 pages. ISBN : 2-02-013079-3

LORINO, Philippe (1997). « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibration ». Dans GUILHON, Bernard, HUARD, Pierre, ORILLARD, Magali, ZIMMERMANN, Jean-Benoît. *Economie de la connaissance et organisations, entreprises, territoires, réseaux*. Paris : L'Harmattan, 481 pages, pp. 111-131. ISBN : 2-7384-5349-X

MARZANO, Michela (2008). *Extension du domaine de la manipulation, de l'entreprise à la vie privée*. Paris : Grasset, 282 pages. ISBN : 978-2-246-73371-3

MINTZBERG, Henry (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions d'organisation, 188 pages. ISBN : 2-7081-3013-7 [1^{ère} Edition : 1986]

MOISDON, Jean-Claude (1994). « Appareils gestionnaires et travail ou de la lacune comme opportunité ». *Revue sociologie du travail*, Hors série, n°34, pp. 11-19

MOLENAT, Xavier (2008). « Le stress au travail ». *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, septembre-octobre-novembre 2008, n°12, pp. 56-59

MORGAN, Gareth (1989). *Images de l'organisation*. Paris : Editions SKA, 556 pages. ISBN : 2-86911-026-X

PALMADE, Jacqueline (dir.) (2003). *L'incertitude comme norme*. Paris : Presses Universitaires de France, 304 pages. ISBN : 2-13-052013-8

PLANE, Jean-Michel (2003). *Théorie des organisations*. Paris : Dunod, 126 pages. ISBN : 2-10-007190-4 [2^{ème} édition]

ROMELAER, Pierre (2005). « Que seront les entreprises de demain ». Dans CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (coord.). *Les organisations, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 435 pages, pp. 135-141. ISBN : 2-912601-33-9 [2^o édition actualisée]

SAINSAULIEU, Renaud (1990). « Culture, entreprise et société ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp. 611-628. ISBN : 2-86911-027-8

SIEVERS, Burkard (1990). « La motivation, un ersatz de significations ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp. 337-362. ISBN : 2-86911-027-8

THUDEROZ, Christian (1995). « Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif ». *Revue française de sociologie*, n° XXXVI, pp. 325-354

TREMBLAY, Diane Gabrielle (dir.) (2004). *Travail et société : évolution et enjeux*. Québec : Télé-Université, 640 pages. ISBN : 2-7624-1681-7

UHALDE, Marc (2007). « Quand gestion rime avec confusion ». *Sciences Humaines*, février 2007, n°179, pp. 31-45

ZARIFIAN, Philippe et VELTZ, Pierre (1993). « Vers de nouveaux modèles d'organisation ». *Sociologie du travail*, n°1, pp 3-25

ZARIFIAN, Philippe (1999). « Sur la compétence ». Disponible sur : <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page50.htm>

ZARIFIAN, Philippe (2000). « La confrontation aux événements : entre sens et communication ». *Sciences de la société*, Mai-octobre 2000, n°50-51, pp. 107-128

ZARIFIAN, Philippe (2003). *A quoi sert le travail*. Paris : La dispute, 197 pages. ISBN : 2-84303-075-7

ZARIFIAN, Philippe (2006 b). « De la notion de qualification à celle de compétence ». *les Cahiers de La Documentation Française*, juillet-août 2006, n°333. Disponible en ligne sur : <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page143.htm>

« Travail et Changement ». *Revue de la qualité de vie au travail*, novembre-décembre 2007, n°316

Autogestion :

ANSART, Pierre (1970). *Naissance de l'anarchisme*. Paris : Presses Universitaires de France, 261 pages.

ANSART, Pierre (1984). *Proudhon, textes et débats*. Paris : Librairie Générale Française, 413 pages. ISBN : 2-253-03563-7

ARVON, Henri (1966). *Bakounine*. Paris: Editions Seghers, 1192 pages.

ARVON, Henri (1980). *L'autogestion*. Paris : Presses Universitaires de France ; 127 pages. ISBN : 2-13-036404-7

BAKOUNINE, Michel (1973). *Le socialisme libertaire, contre les despotismes*. Paris : Editions Denoël, 217 pages.

BANCAL, Jean (1967). *Proudhon, œuvres choisies*. Paris : Gallimard, 384 pages.

BANCAL, Jean (1970 a). *Proudhon, Pluralisme et autogestion I. Les fondements*. Paris : Aubier Montaigne, 253 pages

BANCAL, Jean (1970 b). *Proudhon, pluralisme et autogestion. Tome II. Les réalisations*. Paris : Aubier Montaigne, 239 pages.

BOURDET, Yvon (1970). *La délivrance de Prométhée, pour une théorie politique de l'autogestion*. Paris : Editions Anthropos, 285 pages

BOURDET, Yvon (1974). *Pour l'autogestion*. Paris : Edition Anthropos, 293 pages.

CASTORIADIS, Cornélius. « Autogestion et hiérarchie ». Editions grain de sable. Extrait de *Le contenu du socialisme*, Paris : Éditions 10/18, 1979, 441 pages. ISBN : 2-264-00225-5. Disponible sur : http://infokiosques.net/article.php3?id_article=247

CORPET, Olivier (1982). « L'autogestion ». Dans LABICA, Georges, BENSUSSAN, Gérard (dir.). *Dictionnaire critique du marxisme*. Paris : Presses Universitaires de France, 941 pages, p. 70. ISBN : 2-13-037394-1

COUTANT, Philippe (2003). « L'autogestion ? Un art difficile ! ». Mis en ligne le 6 octobre 2003. Disponible sur: <http://1libertaire.free.fr/Autogestiondifficile01.html>, consulté le 19 juin 2009

DEFOURNY, Jacques ; CAMPOS MONZON, José Luis. (1992). *Economie sociale, entre économie capitaliste et économie publique*. Paris : De Boek, 459 pages. ISBN : 2-8041-1610-7

DRAPEAU, Marie-Hélène, avec la collaboration de KRUYNSKI, Anna (2005). *Historicité et évolution du concept d'autogestion au Québec*. Collectif de recherche sur l'autonomie collective (CRAC). Disponible sur : http://autogestion.coop/IMG/pdf/Historicite_et_evolution_du_concept_d_autogestion_au_Quebec.pdf

DRAPERI, Jean-François (2005 a). *Rendre possible un autre monde, Economie Sociale, coopératives et développement durable*. Montreuil : Presses de l'Economie Sociale, 74 pages. ISBN : 2-9523854-0-8 [2ème édition revue et augmentée]

DRAPERI, Jean-François (2005 b). *L'économie sociale ; utopies, pratiques, principes*. Montreuil : Presses de l'Economie Sociale, 125 pages. ISBN : 978-2-9523854-6-6

DUCHATEL, Julie (2008). « Quelques enseignements généraux et perspectives ». In CETIM. *Produire de la richesse autrement : usines récupérées, coopératives, micro-finances...les révolutions silencieuses*. Genève : CETIM, 92 pages, pp. 149-171. ISBN : 978-2-88053-069-3

FAY, Victor (1996). *L'autogestion, une utopie réaliste*. Paris : Editions Syllepse, 109 pages. ISBN : 2-907993-42-9

FORTIN, André (1980). « Une nouvelle façon de concevoir le monde ». *Possibles*, printemps-été 1980, vol 4, n°3-4, pp. 179-191

FERREIRA, Nathalie (2004). *Economie sociale et autogestion, Entre utopie et réalité*. Paris : L'Harmattan, 235 pages. ISBN : 2-7475-7613-2

FRERE, Bruno (2009). *Le nouvel esprit solidaire*. Paris : Desclée de Brouwer, 432 pages. ISBN : 978-2-220-06031-6

GAGNON, Gabriel (1973). « Les voies de l'autogestion ». Dans GAGNON, Gabriel, MARTIN, Luc. *Québec 1960-1980. La crise du développement. Matériaux pour une sociologie de la planification et de la participation*. Montréal : Editions Hurtubise HMH, 500 pages, pp. 143-156. Disponible sur : http://classiques.uqac.ca/contemporains/gagnon_gabriel/voies_de_autogestion/voies_autogestion.html

GAGNON, Gabriel (1988). « Le mouvement autogestionnaire québécois ». Dans GAGNON, Gabriel. RIOUX, Marcel. *A propos d'autogestion et d'émancipation, deux*

essais. Institut Québécois de recherche sur la culture (IQRC), 190 pages, pp. 12-149. Disponible sur : http://classiques.uqac.ca/contemporains/gagnon_gabriel/a_propos_autogestion_emaicipation_essais/a_propos.html

GAGNON, Gabriel (1991). « Demain l'autogestion ». Dans GODBOUT, Jacques (dir.). *La participation politique. Leçons des dernières décennies*. Québec : Institut québécois de la culture, 301 pages, pp 207-218. ISBN : 2-89224-153-7. Disponible sur : http://classiques.uqac.ca/contemporains/gagnon_gabriel/demain_autogestion/demain_autogestion.html

GARCIA, Vivien (2007). *L'anarchisme aujourd'hui*. Paris : L'Harmattan, 261 pages. ISBN : 978-2-296-03507-2

GARON-AUDY, Muriel, LAPLANTE, Robert (1976). « Sens du travail et auto-gestion ». *Possibles*, vol 1, n°1, pp. 47-71

GEORGI, Frank (dir.) (2003). *L'autogestion, la dernière utopie ?* Paris : Publication de la Sorbonne, 612 pages. ISBN : 2-85944-485-8

GEORGI, Franck (2008). « L'autogestion en France, des "années 1968" aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique ». *La Pensée*, décembre 2008, n°356, pp. 87-101

Gjidara, Marc (1998). « Autogestion ». *Encyclopædia Universalis*, pp. 490-494

GRAND'MAISON, Jacques (1975). *Une tentative d'autogestion*. Montréal : Les presses de l'université de Montréal, 228 pages. ISBN : 0-8405-0301-6

GUILLERM, Alain et BOURDET, Yvon (1975). *L'autogestion*. Paris : Editions Seghers, 285 pages.

GUILLERM, Alain et BOURDET, Yvon (1977). *Clefs pour l'autogestion*. Paris : Editions Seghers, 286 pages. ISBN : 9782232112164

GURVITCH, Georges (1965). *Proudhon, sa vie, son œuvre avec un exposé de sa philosophie*. Paris : Presses Universitaires de France, 116 pages.

LABORIT, Henri (1973). *Société informationnelle, idée pour l'autogestion*. Paris : Les Editions du Cerf, 93 pages.

LALLEMENT, Michel (2007). « L'autogestion, une histoire contrariée ». *Sciences humaines*, novembre 2007, n°187, pp. 48-53

LAMBERT-PILOTTE, Geneviève, DRAPEAU, Marie-hélène, KRUYNSKI, Anna (2007). « La révolution est possible. Portait de groupes autogérées au Québec ». *Possibles*, vol 31, n°1-2, pp.198-159

LE MOIGNE, Jean-Louis et CARRE, Daniel (1977). *Auto-organisation de l'entreprise, 50 propositions pour l'autogestion*. Paris : Les Editions d'Organisation, 236 pages. ISBN : 2-7081-0340-7

LEPAGE, Henri (1978). *Autogestion et capitalisme, réponses à l'anti-économie*. Paris : Edition Masson, 358 pages. ISBN : 2-225-49698-6

LOURAU, René (1980). « Autogestion, institutionnalisation, dissolution ». *Autogestions*, n°1, pp. 23-31

MAIRE, Edmond (1976). *Demain l'autogestion*. Paris : Editions Seghers, 157 pages.

MARTY, Marie-Odile (1979). « La stratégie de l'affectif ». *Autrement*, n°20, pp. 122-128

MARTY, Marie-Odile, RICHARD, Pierre, SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric (1982). « Autogestion et fonctionnement collectif ». *Autogestion et socialisme*, juin-septembre 1982, n°41-42, pp. 181-199

MEISTER, Albert (1963). « Problèmes de l'autogestion ». *Autogestion*, décembre 1963, n°7, pp. 103-116

MEISTER, Albert (1964). *Socialisme et autogestion, l'expérience yougoslave*. Paris : Editions du Seuil, 398 pages.

MEISTER, Albert (1970). *Où va l'autogestion yougoslave ?* Paris : Editions Anthropos, 386 pages.

MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Editions ouvrières, 276 pages.

MEISTER, Albert (1981). *L'autogestion en uniforme*. Toulouse : Privat, 306 pages. ISBN : 2-7089-9201-5

MOTHE, Daniel (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Paris : Le centurion, 190 pages. ISBN : 2-227-35609-X

MOTHE, Daniel (2004). « L'autogestion entre l'utopie et la pratique, histoire d'une définition ». ADELS. *Autogestion que reste-t-il de nos amours ?* 41ème débat interactif de l'ADELS. Paris, décembre 2004. Disponible en ligne sur : <http://www.adels.org/rdv/autogestion.htm>

PARAIRE, Philippe, PARAIRE, Michael (2008). *Pierre-Joseph Proudhon, Michel Bakounine, Pierre Kropotkine : la révolution libertaire*. Pantin : Le temps des cerises, 252 pages. ISBN : 978-2-84109-702-9

PROBST, Gilbert (1993). *Organiser par l'auto-organisation*. Paris : Editions d'Organisation, 279 pages. ISBN : 2-7081-1226-0

PROST, Antoine (2003). « Conclusion : une utopie pédagogique ». Dans GEORGI, Frank (dir.). *L'autogestion, la dernière utopie ?* Paris : Publication de la Sorbonne, 612 pages, pp. 607-612. ISBN : 2-85944-485-8

PROUDHON, Pierre-Joseph (1927). *De la création de l'ordre dans l'humanité ou Principes d'organisation politiques*. Paris : Librairie des sciences politiques et sociales Marcel Rivière, 464 pages. [1^{ère} édition : 1843]

ROSANVALLON, Pierre (1976). *L'âge de l'autogestion ou la politique au poste de commandement*. Paris : Editions du Seuil, 185 pages. ISBN : 2-02-004419-6

SABOURAUD, Olivier (2000). « Avance ou recul d'une idée ? Avatars de la "démocratie industrielle" ». Dans GUIOL, Patrick, LAMBERT, Yves, SABOURAUD, Olivier. *La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?* Condé-sur-Noireau : Corlet, 2000

SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens, 272 pages. ISBN : 2-86563-065-X

SILVESTO, Marco, FONTAN, Jean-Marc (2005). « Vivre demain dans nos luttes d'aujourd'hui ». *Possibles*, printemps 2005, vol 29, n°2, pp. 100-117. Disponible sur : <http://www.unites.uqam.ca/ceps/info/Silvestro%20Fontan%202005%20Vivre%20de%20main%20dans%20luttes%20aujourd'hui%20-%20PossiblesVol29no2%5B1%5D.pdf>

TIXIER, Jacques (2000). « Socialisme, démocratie, autogestion ». *La pensée*, Janvier-mars 2000, n°321

ZITTOUNE, Philippe (2007). *L'intégration de l'individu dans une structure autogérée*. Mémoire de Master : Politiques publiques et changement social : IEP de Grenoble.

Témoignages :

BARRAS, Béatrice BOURGEOIS, Marc, BOURGUINAT, Elizabeth, LULEK, Michel (2002). *Quand l'entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*. Paris : Editions Charles Léopold Mayer, 133 pages. ISBN : 2-84377-059-9

BARRAS, Béatrice (2003). *Moutons rebelles. Ardelaine, la fibre du développement local*. Saint-Pierre-ville : Editions REPAS, 171 pages. ISBN : 2-9520180-0-6

LE CARPENTIER, Sabine (1980). *Manuest : à la recherche de l'autogestion*. Paris : Entente, 154 pages. ISBN : 2-7266-0049-2

LULEK, Michel (2003). *Scions...travaillait autrement, Ambiance bois, l'aventure d'un collectif autogéré*. Editions REPAS, 174 pages. ISBN : 2-95201 80-2-2

MERMOZ, Marcel (1978). *L'autogestion c'est pas de la tarte, entretiens avec Jean-Marie Domenach*. Paris : Editions du Seuil, 231 pages. ISBN : 2-02-004902-3

PIAGET, Charles (1973). *LIP, Charles Piaget et les LIP racontent*. Paris : Stock, 219 pages.

Autre :

ADDI, Lahouari (2001). « Violence symbolique et statut du politique dans l'œuvre de Pierre Bourdieu ». *Revue française de science politique*, décembre 2001, vol 51, n°6, p 949-963

BAUDRILLARD, Jean (1970). *La société de consommation*. Paris : Editions Denoël, 318 pages.

BERTANI, Mauro, DEFERT, Daniel, FONTANA, Alessandro, C. HOLT, Thomas. ZANCARINI, Jean-Claude (ed.) (2000). *Lectures de Foucault*. Lyon : ENS Editions, 115 pages. ISBN : 2-902126-80-8

BIDET, Jacques (2002). « L'esprit du capitalisme, questions à Luc Boltanski et Eve Chiapello ». Dans LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris : Presses Universitaires de France, 236 pages, pp. 215-233. ISBN : 2-13-053185-7

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 843 pages. ISBN : 2-07-074995-9

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve (2001). « Comment interpréter les changements du capitalisme, réponses à quelques critiques ». *Sociologie du travail*, juillet-septembre 2001, vol. 43, n°3, pp. 409-421.

BOURDIEU, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions du Seuil, 423 pages. ISBN : 2-02-050922-9

BRAUD, Philippe et BURDEAU, François (1992). *Histoire des idées politiques depuis la révolution*. Paris : Editions Montchrestien, 696 pages. ISBN : 2-7076-0538-7

CARRETERO PASIN, Angel Enrique (2006). *Pouvoir et imaginaires sociaux, la légitimation de l'ordre social dans les sociétés post-modernes*. Paris : L'Harmattan, 289 pages. ISBN : 2-296-01771-1

CASTORIADIS, Cornélius (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Editions du Seuil, 538 pages. ISBN : 2-02-036562-6 [5^{ème} édition revue et corrigée]

CASTORIADIS, Cornélius (1983). « La logique des magmas et la question de l'autonomie ». Dans DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy*. Paris : Editions du Seuil, 556 pages, pp.421-443. ISBN : 2-02-006457-X

CASTORIADIS, Cornélius (1986). *Les carrefours du labyrinthe II : Domaines de l'homme*. Paris : Editions du Seuil, 454 pages. ISBN : 2-02-009175-5

CASTORIADIS, Cornélius (1990). *Les carrefours du labyrinthe III : le monde morcelé*. Paris : Editions du Seuil, 348 pages. ISBN : 2-02-047574-X

CASTORIADIS, Cornélius (1997). *Les carrefours du labyrinthe V. Fait et à faire*. Paris : Editions du Seuil, 280 pages. ISBN : 2-02-029909-7

CASTORIADIS, Cornélius (2009). *Histoire et création, textes philosophiques inédits (1945-1967)*. Paris : Editions du Seuil, 301 pages. ISBN : 978-2-02-093225-7

CHOMSKY, Noam, HERMAN, Edward S (2003). *La fabrique de l'opinion publique, la politique économique des médias américains*. Paris : Le Serpent à Plumes, 329 pages. ISBN : 2-84261-416-X

CORCUFF, Philippe (2004). « La sociologie de Pierre Bourdieu : une nouvelle critique sociale ». Disponible sur : <http://www.mediapart.fr/club/blog/philippe-corcuff/160609/la-sociologie-de-pierre-bourdieu-1-une-nouvelle-critique-sociale>, consulté le 18 juin 2009

COUTROT, Thomas (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : Editions La Découverte, 2831 pages. ISBN : 2-7071-2822-8

COUTROT, Thomas (2005). *Démocratie contre capitalisme*. Paris : La Dispute, 235 pages. ISBN : 2-84303-111-7

DAMIEN, Robert (2007). « Qu'est-ce qu'un chef ». *Médium*, juillet-août-septembre 2007, n°12, pp. 3-5

DEBORD, Guy (1971). *La société du spectacle*. Paris : Editions Champ Libre, 143 pages. ISBN : 2-85184-030-4

DELANNOI, Gilles, MORIN, Edgar (2008). « La gauche, du XXe au XXIe siècle. Pour une double autocritique, idéologique et écologique ». *Communication*, n°82, pp. 171-188

DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix (1972). *Capitalisme et schizophrénie, l'anti-oedipe*. Paris : Les Editions de minuit, 470 pages.

DELEUZE, Gilles (1990). *Pourparlers*. Paris : Les Editions de minuit, 249 pages. ISBN : 2-7073-1842-6

DELEUZE, Gilles (2004). *Foucault*. Paris : Editions de minuit, 141 pages. ISBN : 2-7073-1883-3

DUMOUCHEL, Paul et DUPUY, Jean-Pierre (1983). « Ouverture ». Dans DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy*. Paris : Editions du Seuil, 556 pages ; pp.13-25. ISBN : 2-02-006457-X

EWEN, Stuart (1983). *Consciences sous influence, publicité et genèse de la société de consommation*. Paris : Aubier Montaigne, 240 pages. ISBN : 2-7007-0309-X

FOUCAULT (1971). *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 83 pages. ISBN : 2-07-027774-7

FOUCAULT, Michel (1975). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard, 360 pages. ISBN : 2-07-072968-0

FOUCAULT, Michel (1990). « Qu'est-ce que la critique ? Critique et *Aufklärung* ». *Bulletin de la société française de philosophie*, Avril-Juin 1990, 84ème année, n°2, pp. 35-63 [Conférence prononcée le 27 mai 1978]

FOUCAULT, Michel (2001 a). *Dits et Ecrits, 1976-1988*. Paris : Gallimard, 1735 pages. ISBN : 978-2-07-076290-3

FOUCAULT, Michel (2001 b). *L'herméneutique du sujet. Cours au collège de France 1981-1982*. Paris : Gallimard, 540 pages. ISBN : 2-02-030800-2

FOUCAULT, Michel (2004 a). *Naissance de la biopolitique, cours au Collège de France, 1978-1979*. Paris : Gallimard, 355 pages. ISBN : 2-02-032401-6

FOUCAULT, Michel (2004 b). *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 pages. ISBN : 2-02-030799-5

GUATTARI, Félix. (2008). « Du postmoderne au postmédia ». *Multitudes*, vol.4, n°34, pp. 128-133

HABERMAS, Jürgen (1973). *La technique et la science comme idéologie*. Paris : Gallimard, 211 pages. ISBN : 2-07-071942-1

HABERMAS, Jürgen (2006). *Idéalisations et communication, agir communicationnel et usage de la raison*. Paris : Fayard, 109 pages. ISBN : 2-213-61784-8

HARDT, Michael (1998). « La société mondiale de contrôle ». In ALLIEZ, Eric (dir.). *Gilles Deleuze, une vie philosophique*. Le Plessi-Robinson : Institut Synthélabo pour le progrès de la connaissance, 576 pages, pp. 359-375. ISBN : 2-84324-022-0

HARDT, Michael et NEGRI, Antonio (2000 a). *Empire*. Paris : Exils, 559 pages. ISBN : 2-912969-16-6

HARDT, Michael, NEGRI, Antonio (2000 b). « La production biopolitique ». *Multitudes*, n°1, pp. 16-28

HATCHUEL, Armand (2001). « Le nouvel esprit du capitalisme : grandeurs et limites d'un spiritualisme dialectique ». In *Sociologie du travail*, n° 43, pp. 402-409

HUYGHE, François-Bernard (2007). « Chefferies ». In Qu'est-ce qu'un chef. *Médium*, juillet-août-septembre 2007, n°12

ILLOUZ, Eva (2006). *Les sentiments du capitalisme*. Paris : Editions du Seuil, 201 pages. ISBN : 2-02-086255-7

JOULE, Robert-Vincent, BEAUVOIS, Jean-Léon (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : Presses Universitaires de France, 214 pages. ISBN : 2-13-049291-6

LADMIRAL, Jean-René (1998). « Jürgen Habermas – ou : le changement de signe de la Théorie critique ». *Marx Actuel*, n°24, pp. 43-56

LAZZARATO, Maurizio (2000). « Du biopouvoir à la biopolitique ». *Multitude*, vol. 1, n°1, pp. 45-57

LAZZARATO, Maurizio (2004). *Les révolutions du capitalisme*. Paris : Les empêcheurs de tourner en rond, 259 pages. ISBN : 2-84671-104-6

LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris : Presses Universitaires de France, 236 pages. ISBN : 2-13-053185-7

MENDEL, Gérard (2002). *Une histoire de l'autorité, Permanences et variations*. Paris : Editions La Découverte, 283 pages. ISBN : 2-7071-3636-0

MORIN, Edgar (1975). *Autocritique*. Paris : Editions du Seuil, 255 pages.

MORIN, Edgar (1981). *Pour sortir du XXe siècle*. Paris : Editions Fernand Nathan, 380 pages. ISBN : 2-09299-110-8

MÜNSTER, Arno. (1998) *Le principe « discussion », Habermas ou le tournant langagier et communicationnel de la théorie critique*. Paris: Editions Kimé, 184 pages. ISBN: 2-84174-134-6

RAULET, Gérard (1998). « Néo-communautarisme et citoyenneté ». *Marx Actuel*, n°24, pp. 57-68

RICOEUR, Paul (1997). *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Editions du Seuil, 410 pages. ISBN : 2-02-021796-1

ROSANVALLON, Pierre (1983). « Formation et désintégration de la galaxie "auto" ». Dans DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy*. Paris : Editions du Seuil, 556 pages ; pp.456-465. ISBN : 2-02-006457-X

SAUVAGNARGUES, Anne (2008). « Un cavalier schizo-analytique sur le plateau du jeu d'échecs politique ». *Multitude*, vol.4, n°34, pp. 30-40

SIMON, Herbert A (1978). « Rational decision-making in business organisations ». *Nobel Memorial Lecture*, 8 December 1978. Disponible sur: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1978/simon-lecture.pdf

SINTOMER, Yves (1998). « Aux limites du pouvoir démocratique : désobéissance civile et droit à la résistance ». *Marx Actuel*, n°24, pp. 85-104

TERRAY, Emmanuel (2002). « Réflexions sur la violence symbolique ». Dans LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. Paris : Presses Universitaires de France, 236 pages, pp. 11-23. ISBN : 2-13-053185-7

TOUDOIRE-SURLAPIERRE, Frédérique (2008). *Que fait la critique ?* Paris : Klincksieck, 180 pages. ISBN : 978-2-252-03678-5

VINCENT, Jean-Marie (1976). *La théorie critique de l'Ecole de Francfort*. Paris : Editions Galilée, 153 pages. ISBN : 2-7186-0031-4

VIRNO, Paulo (2001). *Grammaire de la multitude, pour une analyse des formes de vie contemporaines*. Nîmes : Editions de l'éclat et conjonctures, 140 pages. ISBN : 2-8416-2064-6

WATZLAWICK, Paul, FISCH, Richard, WEAKLAND, John (1975). *Changement, paradoxes et psychothérapie*. Paris : Editions du Seuil, 189 pages. ISBN : 978-2-02-005871-1

WEBER, Max (1995). *Economie et société 1, les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 410 pages. ISBN : 2-266-06907-1 [1^{ère} édition posthume : 1921]

WEBER, Max (1965). *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Plon, 537 pages. [Recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917]

« Le lavage des cerveaux en liberté », entretien avec Noam Chomsky. *Le Monde Diplomatique*, Août 2007, n°641, p. 8

Table des annexes

Volume 2

ANNEXES : PRESENTATION DES ENTREPRISES ETUDIEES.....4

L'agence SI de Rennes.....4

- Présentation générale.....4
- Historique.....4
- Organisation.....5
- Organigramme.....6
- Plan des locaux.....7

Log.....8

- Présentation générale.....8
- Historique.....8
- Organisation.....9
- Organigramme.....11
- Plan des locaux.....12

Coopcom.....14

- Présentation générale.....14
- Historique.....15
- Organisation.....16
- Plan des locaux.....17

Imprim'coop.....18

- Présentation générale.....18
- Historique.....18
- Organisation.....19
- Organigramme.....21
- Plan des locaux.....22

ANNEXES 2 : LES DOCUMENTS ORGANISATIONNELS.....25

L'agence SI de Rennes.....25

- Le livret d'accueil.....25
- Les communiqués de presse du groupe.....26
- Les réunions.....32
- L'entretien annuel professionnel.....37
- Les formations du SI Institut.....42

- La cooptation.....	46
Log.....	50
- Les réunions.....	50
- L'entretien individuel.....	53
Coopcom.....	55
- Les réunions.....	55
- La gestion.....	68
-Les réseaux d'échange et de réflexion.....	73
Imprim'coop.....	79
- Le livret d'accueil.....	79
- Les réunions.....	85
- La gestion.....	91
- Le tableau de polyvalence.....	149
- Les formations du mouvement Scop.....	151
ANNEXES 3 : LES ORGANISATION S MEDIATISEES PAR LES TIC.....	157
Le réseau Libre Entreprendre.....	157
- Présentation générale.....	157
- Documents organisationnels.....	157
- Entretien avec « le collectif Easter-Eggs » dans la revue Ecorev.....	168
Wikipédia.....	172
- Présentation générale.....	172
- Historique.....	172
- Organigramme.....	175
- Wikipédia et l'anarchie.....	175
- Les métapages : les traces de la bureaucratisation.....	179
- Hiérarchisation de Wikipédia.....	199
- La montée de l'hétérogestion dans la Wikipédia francophone.....	201

Table des matières

INTRODUCTION 9

1.1. Origine de cette recherche : l'émergence d'un nouveau régime socio-technico-économique et de nouvelles formes organisationnelles:..... 9

1.1.1. La société post-industrielle de l'information, de la communication et du savoir :	9
a) La société post-industrielle :	10
b) La société de l'information :	12
c) La société de la communication :	15
d) La société du savoir :	16
1.1.2. Réhabilitation du travail :	19
1.1.3. Renouveau des théories organisationnelles :	21
1.1.4. Evolution des pratiques managériales :	24
1.1.5. Avènement de l'utopie autogestionnaire ou renouvellement de l'esprit du capitalisme ?	26
a) La réactualisation de l'utopie autogestionnaire :	27
b) Le renouvellement du capitalisme par intégration de la critique autogestionnaire :	29

1.2. Objectifs de cette recherche : 30

1.3. Problématique : 32

1.4. Présentation des hypothèses dans une perspective critique : 32

1.5. Méthodologie et corpus : 35

1.5.1. Une démarche « déductive » et « inductive »:	35
1.5.2. L'analyse des discours :	40
1.5.3. L'analyse des pratiques :	43
a) Une approche communicationnelle :	43
b) Une approche complexe dialogique :	45
c) Une approche critique qui souhaite rester lucide :	46
d) Présentation des entreprises étudiées :	48
e) L'observation directe :	51
f) L'entretien et le questionnaire :	54
1.5.4. Les limites méthodologiques :	58
a) L'influence du chercheur en SHS sur son « objet » de recherche :	59
b) L'influence de l'« objet » de recherche sur le chercheur en SHS :	59
c) L'investissement social du chercheur en SHS:	60
d) L'investissement subjectif du chercheur en SHS:	60

1. CHAP. I. CADRE THEORIQUE ET DEFINITION D'UN IDEAL-TYPE DES FORMES ORGANISATIONNELLES AUTOGEREES:..... 63

1.1. Introduction : 64

1.2. Les SIC et la communication organisationnelle : 66

1.2.1. Définition du champ de la communication organisationnelle :	66
--	----

1.2.2.	Une rupture quant aux approches classiques de la communication d'entreprise :	69
a)	Un « renversement » des postulats de base :	69
b)	Une approche processuelle :	70
c)	Une approche symbolique :	71
d)	Une approche dialogique :	73
e)	Une approche critique :	73
1.3.	La pensée complexe	77
1.3.1.	Définition : le paradigme de la complexité	77
a)	Une critique du paradigme de disjonction/réduction :	78
b)	Le nouveau paradigme de la complexité :	79
1.3.2.	La conception complexe des processus organisationnels :	81
a)	Une approche communicationnelle des organisations :	82
b)	Une approche dialogique des organisations :	86
c)	Une approche symbolique des organisations :	90
d)	Repenser la hiérarchie et penser les systèmes organisationnels acentriques et polycentriques	90
1.3.3.	La portée politique de la pensée complexe : repenser la révolution en restant lucide, reconnaître le mythos dans le logos en restant autocritique :	95
1.4.	L'autogestion, un objet d'étude pertinent pour une approche complexe et communicationnelle des organisations :	100
1.4.1.	Définition générale du terme :	101
1.4.2.	La pensée complexe du proudhonisme autogestionnaire :	104
a)	Une approche systémique des phénomènes organisationnels :	106
b)	Une approche dialogique des phénomènes organisationnels :	107
c)	Une approche symbolique des organisations :	114
d)	Repenser la hiérarchie et penser l'acentrisme et le polycentrisme :	115
e)	Une pensée qui se veut lucide et autocritique :	120
1.4.3.	Elaboration d'un idéal-type et mise en lumière de la place centrale des activités informationnelles, communicationnelles et cognitives au sein des formes organisationnelles autogérées :	122
a)	La socialisation de l'information :	123
b)	La socialisation de la communication	125
c)	La socialisation du savoir :	126
d)	La socialisation des valeurs :	129
e)	Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :	130

2. CHAP. II. LES NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES : 133

2.1.	Introduction :	134
2.2.	Les discours des nouvelles formes organisationnelles :	138
2.2.1.	Le discours d'engagement du GDE :	138
a)	Le GDE, précurseur du nouvel esprit du capitalisme :	138
b)	L'autogestion dans les discours du GDE :	140
c)	Le mariage heureux de l'économie et de l'humain ?	155
2.2.2.	Le discours de la maisonnée de SI :	158
a)	La socialisation du pouvoir :	158
b)	La socialisation de l'information :	160
c)	La socialisation de la communication :	160
d)	La socialisation des savoirs	161
e)	La culture d'entreprise :	162
f)	L'insertion dans des réseaux :	163
g)	Le mariage heureux de l'économie et de l'humain ?	163

2.3. Les pratiques des nouvelles formes organisationnelles :	166
2.3.1. La socialisation de l'information, de la communication et du savoir : une socialisation limitée par une coupure entre les domaines techniques et stratégiques et entravée par le manque de structuration :	167
a) L'agence SI de Rennes :	167
b) Log :	177
2.3.2. La socialisation du pouvoir : une relation hiérarchique gommée par la proximité entre dirigeants et dirigés, une autonomie et une responsabilisation « cadrées » :	189
a) Pratiques managériales et distinction dirigeants/dirigés :	189
b) Autonomie et responsabilisation :	200
2.3.3. Socialisation des valeurs : culture technique et fracture idéologique :	208
a) L'agence SI de Rennes :	208
b) Log :	211
2.3.4. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :	216
a) Les relations à l'environnement :	216
b) La constitution de réseaux :	218
2.3.5. Bilan : Une autogestion limitée au microniveau :	223
a) Bilan des pratiques constatées :	223
b) Tableau récapitulatif :	231
c) Une autogestion limitée au microniveau traduisant un changement de type 1 :	233
2.4. Pouvoir et critique dans les nouvelles formes organisationnelles :	241
2.4.1. Les formes et modalités d'exercice du pouvoir dans les nouvelles formes organisationnelles :	241
a) Avant propos autour du pouvoir selon Michel Foucault :	241
b) De quelques technologies du pouvoir dans les nouvelles formes organisationnelles :	244
c) De la violence physique à la violence symbolique :	264
d) De la société disciplinaire à la société de contrôle :	268
e) La place centrale du savoir et de la communication dans les nouvelles formes organisationnelles :	281
f) La société de l'information, de la communication et du savoir comme prolongement de la société de consommation :	302
2.4.2. Les formes et modalités d'exercice de la critique dans les nouvelles formes organisationnelles de la société de l'information, de la communication et du savoir ..	319
a) Une réception critique des discours institutionnels :	319
b) Une dénonciation des pratiques managériales :	329
c) La mutation de la critique :	339
d) Le statut quo :	348
2.5. Conclusion :	353

3. CHAP. III. LES FORMES ORGANISATIONNELLES AUTOGEREES :356

3.1. Introduction :	357
3.2. Les discours des formes organisationnelles autogérées:	362
3.2.1. La socialisation du pouvoir :	362
3.2.2. La socialisation de l'information :	364
3.2.3. La socialisation de la communication :	365
3.2.4. La socialisation du savoir :	365
3.2.5. La socialisation des valeurs et la culture d'entreprise:	368
3.2.6. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux :	369

3.3. Les pratiques des formes organisationnelles autogérées :	373
3.3.1. La socialisation de l'information, de la communication et du savoir : une transparence, un droit d'expression et une formation complète entravés par la taille croissante, la spécialisation et les mauvaises relations internes :	374
a) Coopcom :	374
b) Imprim'coop :	383
3.3.2. La socialisation du pouvoir : des leaders mobiles et pluriels mais parfois autoproclamés et néfastes, une responsabilisation nécessitant un fort investissement ..	395
a) Distinction hiérarchique :	395
b) Autonomie et responsabilisation :	398
3.3.3. La socialisation des valeurs : une culture basée sur une idéologie politique engendrant une pression normative lorsqu'elle est trop forte ou un éclatement de l'entreprise lorsqu'elle s'essouffle:	402
a) Coopcom :	402
b) Imprim'coop :	407
3.3.4. Les relations à l'environnement et la constitution de réseaux ..	414
a) Coopcom :	414
b) Imprim'coop :	419
3.3.5. Bilan : des pratiques alternatives qui interrogent :	425
a) Bilan des pratiques constatées :	425
b) Tableau récapitulatif :	Erreur ! Signet non défini.
c) Un modèle alternatif pertinent qui pose problème :	437
3.4. Limites des formes organisationnelles autogérées à l'heure de la société de l'information, de la communication et des savoirs.....	450
3.4.1. Un modèle décalé :	450
a) Le contexte socioculturel :	450
b) Le contexte socioéconomique :	457
c) Le contexte sociotechnique :	462
3.4.2. Un modèle limité :	503
a) En nombre :	503
b) En taille :	504
c) En durée :	508
3.4.3. Les dérives d'un modèle ou les effets paradoxaux de l'autogestion :	520
a) Avant propos : la fragilité d'un système fondé sur l'humain ..	520
b) Domination et pouvoir : la persistance d'une hiérarchie :	522
c) Une égalité problématique :	533
d) La dénégation du pluralisme :	537
e) Une communication « brouillée » :	546
f) Rigidification organisationnelle :	552
g) Autonomie et interdépendance :	554
h) L'auto-exploitation :	555
3.5. L'autogestion, un modèle réellement subversif quant au management contemporain ?	565
3.5.1. Le brouillage des frontières :	572
a) La confusion entre sphères professionnelle et publique :	572
b) La confusion entre sphères professionnelle et privée :	573
3.5.2. La soumission librement consentie :	578
3.5.3. L'accaparement des questions stratégiques :	580
a) La gestion :	580
b) La culture :	582
3.5.4. Les managers des nouvelles formes organisationnelles et les leaders des organisations autogérées : profils, objectifs et pratiques :	585
3.6. Conclusion :	588

**CONCLUSION : UNE LECTURE CRITIQUE DES APPORTS DE CETTE
RECHERCHE :591**

**1.1. Le potentiel révolutionnaire des « nouvelles formes organisationnelles » de la
société de l'information, de la communication et du savoir :..... 592**

**1.2. Le potentiel subversif des formes organisationnelles autogérées dans le contexte
de la société de l'information, de la communication et du savoir :..... 599**

1.3. Vers de nouveaux terrains d'investigation : 609

**1.4. La place de la critique, du savoir et de l'imaginaire dans les processus de
changement socio-organisationnel :..... 613**

1.4.1. La critique : 614

1.4.2. Le savoir : 616

1.4.3. L'imaginaire : 617

1.4.4. Les enseignements : 629

**1.5. Un final en forme de boucle récursive : l'approche complexe des organisations en
question : 633**

BIBLIOGRAPHIE637

Méthodologie : 637

Epistémologie:..... 638

SIC et communication organisationnelle : 639

Société de l'information, de la communication et du savoir : 645

TIC : 648

Organisation et management : 652

Autogestion : 657

Autre : 662

TABLE DES ANNEXES668

TABLE DES MATIERES670

Résumé

Les organisations contemporaines connaîtraient actuellement un bouleversement majeur avec l'avènement de la « société de l'information » (dite également « de la communication » ou encore, plus récemment, « du savoir »). Ce nouveau régime technico-socio-économique offre en effet la promesse d'une société moins hiérarchique et conflictuelle, plus égalitaire et démocratique, largement teintée d'utopie autogestionnaire pourtant réputée désuète.

Parallèlement à cette révolution civilisationnelle annoncée depuis plus de trente ans, de nouveaux discours managériaux émergent, s'inspirant eux aussi de la rhétorique autogestionnaire dont la fonction critique viendrait, paradoxalement, régénérer l'« esprit du capitalisme ».

Ce travail cherche à aller au-delà de ces discours de justification pour s'intéresser aux pratiques concrètes de ces nouvelles formes organisationnelles propres à la société de l'information en comparaison des pratiques autogestionnaires qui se veulent alternatives. À partir d'une approche communicationnelle et complexe des organisations, il s'agit de comprendre de quels types de changements organisationnels sont porteuses ces deux types de structures et où se situent réellement leurs similitudes.

Dans une perspective critique, tant sociologique qu'épistémologique, ce travail met ainsi tour à tour à l'épreuve le potentiel novateur de ces dites « nouvelles » formes organisationnelles et le potentiel subversif des formes organisationnelles autogérées en soulignant leurs limites respectives. Une confrontation qui vise à éclairer les formes et modalités avec lesquelles s'exercent le pouvoir et la critique dans une société dite démocratique et pacifiée.

Mots clés : société de l'information, de la communication et du savoir ; nouvelles formes organisationnelles ; autogestion ; TIC ; communication organisationnelle ; discours ; pratiques ; pouvoir ; critique

Self-government and new organizational forms in information, communication and knowledge society

Abstract

The contemporary organizations seem to be living a major change with the advent of the “information society”» (also called “communication society” or, more recently, “knowledge society”). Indeed, this new technical, social and economical regime promises a different society, less hierarchic and controversial, more egalitarian and democratic, widely tinted with self-government utopia – even though this utopia is renowned as outdated.

Meanwhile this ongoing revolution announced for more than thirty years, new managerial speeches are appearing that likewise draw inspiration from self-government rhetoric, with critical function is, paradoxically, helping to regenerate the “mind of capitalism”.

This study aims at going further than those speeches in order to analyze the concrete practices of these new organizational forms of the information society, by comparing them with self-governed firm considered as alternative. Using a communicational and complex approach of organizations, the goal is to understand the organizational changes conveyed by these two types of firms and to identify their similarities.

In a critical perspective, both sociological and epistemological, this study successively put to the test the innovative potential of these so-called “new” organizational forms and the subversive potential of the self-governed firms. This confrontation aims at throwing light on forms and modalities used by power and critic in a society considered as democratic and pacified.

Key words: information, communication and knowledge society; new organizational forms; self-government; ICT; organizational communication; speeches; practices; power, critic

Discipline: Sciences de l'information et de la communication

PREFics EA 3207/UMR CNRS 8143

Université Européenne de Bretagne – Rennes 2

1 place du recteur Henri Le Moal – CS 24307 – 35043 Rennes Cedex